

# Fomento del Espíritu Emprendedor







Fomento del Espíritu Emprendedor

Fomento del Espíritu Emprendedor

# Indice

1  
INTRODUCCIÓN

11  
SECTOR Y  
MERCADO

44  
RECURSOS  
HUMANOS

2  
PLAN DE  
EMPRESA

23  
MARKETING  
Y VENTAS

53  
ECONÓMICO  
Y FINANCIERO

7  
ACTIVIDAD Y  
PRODUCTO

37  
PRODUCCIÓN Y  
OPERACIONES

68  
CREACIÓN DE  
EMPRESAS



## Introducción

En los últimos años se observa una tendencia creciente hacia la creación y desarrollo de empresas productoras de bienes y servicios con un alto valor añadido de conocimiento, caracterizadas por estar fuertemente influenciadas por la función de investigación y desarrollo, por poseer altos márgenes de ganancia en sus productos y por sustituir importaciones por desarrollos propios; algo que las diferencia de las empresas tradicionales.

Muchas de estas empresas están basadas en innovación tecnológica —de ahí su denominación, Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica (EIBTs) (New Technology Based Firms, NTBFs)—, y se desarrollan principalmente en áreas tales como la informática, las comunicaciones, la mecánica de precisión, la biotecnología, la química fina, la electrónica, la instrumentación, etc.

En muchas ocasiones sus orígenes se encuentran en spin-out de proyectos llevados a cabo por universidades y centros tecnológicos que poseen recursos humanos especializados y han efectuado inversiones en infraestructura para la investigación, es

decir, son centros intensivos en conocimiento.

Las Empresas Innovadoras de Base Tecnológica constituyen la clave de un nuevo proceso de “industrialización” que permite traspasar al mercado empresarial la actividad científica y tecnológica.

Así, las universidades y centros tecnológicos influyen decisivamente en que estas empresas puedan ponerse en marcha, consolidarse y crecer en un futuro.

A su vez, los viveros de empresas y los parques científicos y tecnológicos juegan un papel muy importante ya que proporcionan las infraestructuras y los servicios de acompañamiento necesarios que permiten a estas EIBTs arrancar y desarrollarse.

Es fundamental y estratégica la función de las EIBTs como mecanismo de desarrollo económico de las regiones ya que permiten traducir en actividad empresarial la capacidad de I+DT (Innovación y Desarrollo Tecnológico) de los organismos que se dedican a ello, a saber: universidades, laboratorios, centros tecnológicos y empresas.

# Plan de Empresa



# Tema

Qué es el Plan de Empresa

Guía para la elaboración del Plan de Empresa

Para qué sirve el Plan de Empresa



## Introducción

A la hora de plantear un nuevo proyecto no basta con que tengamos una clara idea de cuál es nuestro objetivo, sino que será necesario saber plasmarlo de forma sistemática, clara y concisa, no sólo porque esto facilita nuestra propia labor, sino también porque, en muchos casos, tendremos que acudir a inversores externos o a entidades financieras que nos solicitarán esta información.

### Qué es el Plan de Empresa

El Plan de Empresa es un documento escrito que sirve al emprendedor para planificar el proyecto de puesta en marcha de la nueva empresa. Es un documento donde el emprendedor detalla información relacionada con su empresa.

Este documento puede adoptar distintas formas. Los hay extensos y detallados. Los hay concisos y breves. De hecho, no existe ningún modelo concreto de Plan de Empresa.

Cada emprendedor debería crear su propio plan, no sólo en el sentido de poner por escrito sus propias ideas, sino incluso en decidir que forma va a tener.

El Plan de Empresa es una herramienta de utilidad a la hora de poner en marcha un negocio. No obstante, un plan muy bien acabado no garantiza el éxito aunque lo contrario tampoco es cierto.



## Para qué sirve el Plan de Empresa

El Plan de Empresa es una herramienta que sirve para planificar y controlar las actividades y recursos (humanos, económicos y tecnológicos) de que dispone el emprendedor, con el objeto de tomar decisiones en caso de desviación.

Además, se utiliza en la búsqueda de socios o colaboradores, inversores o para solicitar ayudas públicas o privadas.

A través del Plan de Empresa el emprendedor va dando "forma mental" a su empresa antes de darle "forma real".

En lugar de tener todo en mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a combinarse en un documento escrito.

En el Plan se pueden hacer supuestos, simulaciones, etc. que, de otra manera, serían bastante "caros" de comprobar, en la realidad.

El Plan de Empresa es una herramienta de reflexión. Cuando ya se ha empezado a desarrollar el proyecto, incluso en las primeras semanas, la realidad se presenta

con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos, y así un largo etc.

Disponer de un Plan de Empresa es una gran ayuda para reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio.

El Plan de Empresa es una herramienta de comunicación. No todos los emprendedores empiezan solos. Por las razones que sean, muchos emprendedores empiezan su proyecto con otros socios.

El Plan de Empresa es una herramienta de marketing. Como sucede muchas veces el emprendedor no dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura; debe buscar financiación externa o ayudas públicas o privadas.

Para la puesta en marcha de toda actividad empresarial, es preciso analizar determinados elementos, que responden tradicionalmente a una serie de preguntas, sobre el producto o servicio, el mercado, el proceso productivo, el equipo humano, la localización de la empresa y plan económico y financiero.





## Objetivo

El objetivo fundamental del Plan de Empresa es presentar el negocio a posibles socios, inversores o entidades públicas.

El motivo por el que aparece al principio de plan es para facilitar el trabajo a los inversores profesionales que deben evaluar varios planes de negocio al día.

## Contenido

Sabiendo pues a quien va dirigido el resumen, podemos prepararlo de la manera más adecuada. Cuando un tercero lee el

Plan de Empresa buscará respuesta a una serie de preguntas básicas y esperará encontrarlas en este resumen. Si el resumen le satisface es cuando se tomará la molestia de leer el resto.

Por tanto, al redactar el resumen hay que explicar en qué va a consistir el negocio de una forma clara y concisa. Hay que evitar las generalidades y el lenguaje excesivamente especializado en un campo concreto. Básicamente, las preguntas que alguien se formulará al recibir el plan son las mismas que uno se haría si le ofrecen participar en otro negocio.

## Preguntas...

1. El producto o servicio  
¿Qué producir?, ¿qué producto o servicio queremos introducir en el mercado?.
2. El mercado  
¿Para quién se produce?, es decir ¿a qué público nos dirigimos y cómo vamos a vender?.
3. El proceso productivo.  
¿Cómo se fabrica y cuánto cuesta hacerlo o producirlo?.
4. El equipo humano.  
¿Qué personas son necesarias para el funcionamiento del proyecto?.
5. La localización de la empresa.
6. El plan económico - financiero.  
¿Qué medios son necesarios y cómo se adquieren u obtienen?.

## Guía para la elaboración del Plan de Empresa

### CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

- 1.1. Descripción de la Empresa
- 1.2. Datos de los Promotores
- 1.3. Oportunidad de negocio

### CAPÍTULO 2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

- 2.1. Descripción de la actividad
- 2.2. Líneas de Negocio / Productos/ Servicios

### CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO

- 3.1. Análisis de la Demanda
- 3.2. Análisis de la Competencia
- 3.3. Análisis de los Proveedores
- 3.4. Riesgos y Factores claves de éxito
- 3.5. Análisis DAFO

### CAPÍTULO 4. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

- 4.1. Política de Producto
- 4.2. Política de Precios
- 4.3. Canales de Distribución
- 4.4. Estrategia de Promoción

### 4.5. PLAN DE VENTAS CAPÍTULO 5. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

- 5.1. Infraestructuras e Instalaciones
- 5.2. Proceso de Fabricación/Prestación del Servicio
- 5.3. Aprovisionamiento y logística

### CAPÍTULO 6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- 6.1. Organigrama
- 6.2. Equipo Directivo
- 6.3. Perfiles Profesionales
- 6.4. Retribución
- 6.5. Otras Políticas de RRHH

### CAPÍTULO 7. INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- 7.1. Propiedad Industrial e Intelectual
- 7.2. Contrato de Transferencia de Tecnología
- 7.3. Acuerdo entre Socios

### CAPÍTULO 8. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

- 8.1. Inversión Inicial
- 8.2. Financiación Inicial

### CAPÍTULO 9. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

- 9.1. Medios
- 9.2. Hardware
- 9.3. Software

### CAPÍTULO 10. CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

- 10.1. Calidad
- 10.2. Medio Ambiente
- 10.3. Prevención de Riesgos Laborales

### CAPÍTULO 11. DIRECCIÓN

- 11.1. Habilidades Directivas

### CAPÍTULO 12. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

- 12.1. Plan de Inversiones
- 12.2. Plan de Financiación
- 12.3. Previsión de Ingresos
- 12.4. Previsión de Compras
- 12.5. Previsión de Gastos
- 12.6. Cuenta de Resultados
- 12.7. Tesorería
- 12.8. Balance de Situación
- 12.9. Ratios
- 12.10. Cuadro de Amortización

# Actividad y Producto



# Tema

¿En qué consiste el negocio?

¿Qué riesgos hay que afrontar?

Líneas de Negocio/  
Productos/Servicios

¿Qué futuro espera a la empresa?

Descripción de la  
Actividad de la Empresa



## Introducción

Las EIBTs se crean por emprendedores/as con el fin de explotar un negocio intensivo en conocimiento a partir de una actividad, producto o servicio de razonable contenido científico y/o tecnológico y que, por lo tanto, requiere una notable dedicación a actividades de I+D; la explotación de derechos de propiedad intelectual; y, por último, la involucración activa de personal científico y/o técnico.

La idea de negocio ha de basarse en una oportunidad en un mercado nada o poco abastecido y con potencial de crecimiento. Además, es necesario tener conocimientos técnicos del mercado, sector y del negocio concreto, así como de las necesidades económicas para acometer el proyecto.

una demanda no cubierta, si se trata de crear una necesidad o si ya está satisfecha por otras empresas competidoras pero se desea introducir un nuevo producto en el mercado o de mejorar un producto existente.

Ha de tratarse de una idea realista y viable, técnicamente y desde el punto de vista económico. Por último, su rentabilidad debe justificar los esfuerzos necesarios para su puesta en marcha.

Se comparará la idea de negocio con otras existentes identificando las semejanzas y diferencias. Por otra parte, es conveniente analizar las causas que motivaron el fracaso de otras ideas parecidas. Y por último, definir las novedades o ventajas competitivas aportará nuestro producto en el mercado frente a la competencia.

## Objetivo

El objetivo fundamental es concretar la actividad de la empresa como la declaración del empresario sobre los productos y servicios a comercializar en el presente inmediato, a quiénes se les venderá (clientes), dónde se venderá (ámbito geográfico) y cómo venderá (ventajas competitivas y capacidades singulares).

Resumir en qué consiste el negocio que se quiere poner en marcha.

## Contenido

Para explicar en qué va a consistir el negocio debemos hacerlo de una forma clara y concisa, evitando las generalidades y el lenguaje excesivamente especializado en un campo concreto.

Básicamente, las preguntas que alguien se formulará al recibir el plan son las mismas que uno se haría si le ofrecen participar en otro negocio.

### ¿En qué consiste el negocio?

Hay que explicar brevemente en qué consiste el negocio que se quiere poner en marcha, cuáles son los objetivos principales a largo y medio plazo y qué estrategia general se piensa seguir. Se debe explicar brevemente cuáles son los productos o servicios que se ofrecerán.

### ¿Qué futuro espera a la empresa?

La mayoría de los posibles socios o inversores buscarán un rendimiento a medio plazo en una empresa con futuro. Hay que explicar cuáles son las previsiones de crecimiento y sostenerlas con datos de la forma más objetiva posible, indicando cómo se va a financiar este crecimiento y , sobretodo, cuál va a ser el rendimiento esperado del negocio.

### ¿Qué riesgos hay que afrontar?

Hay que realizar una breve discusión, de forma realista, de los riesgos que se van a asumir, indicando su alcance y como se van a hacer frente.



## Descripción de la Actividad de la Empresa

### Actividad de la Empresa

La actividad de la empresa es la declaración del empresario sobre los productos y servicios a comercializar en el presente inmediato, a quiénes se les venderá (clientes), dónde se venderá (ámbito geográfico) y cómo venderá (ventajas competitivas y capacidades singulares). Resumir en qué consiste el negocio que se quiere poner en marcha.

### Tipos de Productos / Servicios que va a ofertar

Defina cuál es el producto(s) que se pretende ofrecer en su futura empresa o bien los servicios que se pretenden prestar.



### Diferencias del Producto / Servicio en relación con otros similares existentes en el Mercado

Se comparará la idea de negocio con otras existentes; semejanzas y diferencias. En este sentido, se comentará si se conocen ideas parecidas de otros promotores que quisieron poner en marcha un proyecto empresarial y no llegó a buen término, así como comentar las causas que motivaron el fracaso.

Se detallarán las novedades o ventajas competitivas que aportará nuestro producto o servicio frente a otros similares existentes en el mercado.

### Líneas de Negocio/Productos/ Servicios

#### Descripción. Especificaciones técnicas y de utilidad.

Al explicar sus características debemos subrayar que la comercialización del mismo cubre una necesidad efectiva del mercado y que terminará materializándose en una demanda suficiente.

Habrà de atenderse tanto a las características físicas del producto como a

las intangibles, entre las que cabe destacar la marca o la calidad.

Además es importante ofrecer una imagen ampliada del producto, en la que se definan no sólo sus características, sino también su utilidad, explicar su modo de funcionamiento, resaltar los aspectos innovadores y las ventajas que éste pueda tener derivadas del servicio postventa, atención al cliente, etc. independientemente de que éste se pague por separado del producto, explicar en que se diferencia de los productos ya existentes en el mercado.

Se realizará una clasificación de los productos y servicios en líneas, gamas o unidades de negocio. Comentar cuáles son los productos o servicios concretos, sus principales características, así como las necesidades concretas que van a cubrir y para qué mercados.



# Sector y Mercado





# Tema

Análisis de la Demanda

Objetivos de Mercado

Análisis de los  
Proveedores

Análisis de la  
Competencia

Previsión de Ventas

Riesgos y Factores Claves  
de Éxito



## Introducción

En primer lugar, definiremos el mercado al que va dirigida la oferta comercial que se describe en este documento (delimitación del mercado) para continuar identificando las variables estructurales del entorno que condicionan la competitividad de las empresas que operan en el mercado (factores de competitividad del entorno). En segundo lugar, se determinará el tamaño del mercado, sus tendencias y el comportamiento de compra de los clientes (caracterización de la demanda). En tercer lugar, se analizará la posibilidad de obtener una cuota de mercado que rentabilice la inversión del proyecto en base al tipo e intensidad de la competencia existente en el ámbito de mercado definido (caracterización de la oferta).

Por último, se compara la demanda potencial que se deriva de la caracterización de la demanda, con el atractivo del mercado desde el punto de vista de la oferta, para valorar la oportunidad de mercado del proyecto.

El producto o servicio que va a ofertar nuestra empresa va a tener un mercado que es necesario localizar y cuantificar, con el fin de conocer quiénes van a ser nuestros clientes, los productos similares que ya existen, sus características, quiénes los producen y en qué cantidades. En otras palabras, conocer la oferta y la demanda del mercado de referencia es preciso caracterizar a nuestro cliente objetivo.

## Objetivo

El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Para ello es necesario determinar el ámbito geográfico, cuantificar el mercado potencial, agrupar el mercado en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, dividir los segmentos en subgrupos llamados nichos, seleccionar los nichos en los que nos interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se incluirá, en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado.

## Contenido

### Análisis de la Demanda

En este apartado detallaremos las características del mercado (aspectos legales, técnicos, logísticos, de comercialización, de producción), su estructura, barreras de entrada, áreas geográficas (países, regiones, islas,

municipios, barrios), tamaño (número de clientes totales, grado de concentración o dispersión de dichos clientes en la región), así como las previsiones de evolución (tendencias de crecimiento de la demanda).

### Análisis de Mercado

Para conocer el mercado hay que realizar un estudio minucioso del mismo, sus clientes y sus necesidades. Conviene realizar este estudio del mercado analizando su tamaño, su evolución, las tendencias observadas, su estructura y qué competencia existe, etc. indicando las fuentes en las que se basan los datos aportados. Está bien hacer suposiciones, pero luego hay que contrastarlas con datos objetivos que, aunque no las demuestren definitivamente, al menos las sostengan mínimamente.

Es importante detectar posibles épocas del año de poco negocio y decidir cómo superar estos meses de poca actividad. La experiencia en el sector puede ayudar mucho. En caso contrario hay que buscar la opinión de expertos. También los requisitos legales para vender en ese mercado u otros factores del entorno deben tenerse muy en cuenta.



## Segmentos de Mercado de la Empresa

También identificaremos los segmentos en este mercado, caracterizando los mismos con máximo detalle, decidiendo cuáles se van a explotar y cuáles se van a evitar y justificando el porqué. Se deberán identificar las necesidades generales y específicas de esos segmentos, cómo compran, cuándo y cuánto. Hay que realizar un retrato robot del cliente tipo y las razones por las que el producto va a satisfacer sus necesidades.

a. Segmentos de Mercado: Perfil del Consumidor

Segmentar significa dividir el mercado en grupos homogéneos y diferenciados ya que cada segmento tiene su propio perfil de consumidor que describe sus características específicas.

En este apartado, identificaremos los segmentos del mercado, así como sus principales características.

Para segmentar el mercado podemos utilizar alguno de los siguientes criterios:

- **Geográfico.** División del mercado por la ubicación geográfica de los clientes -por calles, barrios, zonas, municipios, poblaciones, islas, regiones, países, continentes, etc..
- **Demográfico.** División del mercado por las características demográficas de los clientes - edad, sexo, estado civil, número de hijos, etc..
- **Socioeconómico.** División del mercado por las características socioeconómicas de los clientes - clase social, nivel de estudios, poder adquisitivo, etc..
- **Psicográfico.** División del mercado por las características psicográficas de los clientes, sus comportamientos, hábitos, estilos de vida, etc..

Una vez identificados los distintos segmentos de nuestro mercado, podemos analizar sus características, sus comportamientos y sus hábitos de consumo. El objetivo es, en definitiva, identificar las necesidades particulares de cada grupo. Cada segmento a su vez se puede dividir en subgrupos más pequeños llamados nichos de mercado.

A continuación, seleccionaremos los segmentos de mercado más rentables y viables en función de los siguientes criterios:

- El *rendimiento de las ventas* (la diferencia entre los costes y los ingresos que genera un determinado segmento).
- El *volumen de ventas* que puede generar (medido por el número de clientes potenciales que tiene cada segmento).
- El *potencial de crecimiento* que tiene cada segmento de mercado.



## Público Objetivo

### a. Necesidades del Cliente

El objetivo de este apartado es conocer cuáles son las necesidades de los clientes para posteriormente analizar qué les motiva en su consumo y poder ofrecérselo. En este sentido, se deberá identificar para cada segmento o nicho de mercado elegido las necesidades generales y específicas que pretende satisfacer el producto o servicio.

Además, debemos responder a las siguientes preguntas; ¿qué necesidad resuelve?, ¿por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?, ¿cómo se satisface la necesidad? y ¿qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?.



En función del tiempo que transcurre entre aceptar el producto o la tecnología que ofrecemos y el cliente en comprarlo, nos encontramos distintos tipos de consumidores:

- *Innovators*. Son los que adoptan nuevas ideas antes que el resto de las personas de su entorno social. Son los pioneros, los que se arriesgan en probar cosas nuevas. Suelen representar entre un 2% y un 3% de su segmento.
- *Early adopters*. Toman iniciativas a probar nuevos productos pero son más precavidos que los innovadores. Normalmente son los líderes de opinión de su entorno. Representan entre un 12% y un 13%.
- *Early majority*. Es un grupo que adopta nuevas ideas pero tras haberlas madurado, aunque antes que la media. No suelen ser líderes de opinión, y vienen a representar un 34% de los consumidores.
- *Late majority*. Son escépticos, adoptan la innovación sólo después de que la mayoría lo haya hecho. Representan también el 34% de los consumidores.

- *Laggards*. Son un grupo reactivo al cambio, tradicionales, que adoptan la innovación sólo cuando viene impuesta por la tradición en sí misma. Representan el 16% aproximadamente.

### b. Motivaciones de Compra del Cliente

Debemos comentar cuáles son las motivaciones que afectan a los diferentes perfiles de clientes. Es decir, el por qué de sus compras, el cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto, y dónde y cuánto compran.

En este sentido, algunas motivaciones son; el precio, la moda, la ostentación, la emulación, la comodidad, la seguridad, el afecto a las personas, el atractivo de las cosas, etc.

### c. Proceso de Compra del Cliente

En función del precio del producto con respecto a los ingresos del cliente el proceso de toma de decisiones será inmediato o por impulso, o requerirá de mayor tiempo.

Además, en este proceso pueden existir otras personas que recomienden o influyan en la toma de decisiones del cliente.

## **Demanda Potencial y Tendencias**

### **a. Demanda Potencial**

En este apartado se cuantificará el volumen del mercado total así como el atractivo de mercado o demanda potencial para la empresa. En este sentido, se determinará para cada nicho o segmento de mercado la demanda potencial que esperamos. Hay muchas técnicas para intentar prever la demanda potencial del mercado pero dependen sobre todo de la actividad y del tipo de negocio concreto.

Si el producto o servicio no es nuevo, podemos obtener datos de las Administraciones y calcular el tamaño del mercado en términos de unidades vendidas y volumen de facturación.

Si el producto supone una innovación o es novedoso a nivel mundial, podemos determinar el mercado potencial basándonos en productos similares o sustitutivos. Además, podemos extrapolar los datos si se comercializa el producto en otras regiones, países o mercados.

Por último, debemos evaluar el atractivo del mercado total para nuestra

empresa, es decir, la demanda potencial en unidades de producto y servicio, el precio y la cifra de negocios.

### **b. Tendencias de la Demanda**

En este apartado es necesario analizar las tendencias para cada segmento de mercado y para cada ámbito geográfico. Las tendencias pueden provenir de cambios en los ciclos económicos, tecnológicos o de moda por ejemplo.

El objetivo es posicionar los productos y servicios de la empresa de una forma diferenciada y adaptada a las nuevas exigencias de los clientes. Para realizar el análisis de las tendencias de la demanda debemos fijarnos en las acciones comerciales del líder o principal competidor.

### **c. Estacionalidad de la Demanda**

En este apartado debemos determinar las posibles épocas del año de bajas ventas para decidir cómo incrementarlas.

Además, debemos realizar consultas a expertos, analizar y tener en cuenta los requisitos legales para vender en ese mercados y canales de distribución.



## Análisis de la Competencia

Conviene identificar cuál es la competencia a la que va a estar sometida la empresa, cómo trabaja y cómo vende, si hay algún competidor directo importante a tener en cuenta, etc. y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a la competencia.

Se puede obtener información concreta de los competidores: nombre y marcas, productos, ventas y cuota de mercado, etc. bien en cámaras de comercio y entidades similares, bien sencillamente solicitando sus catálogos.

## Objetivos de Mercado

Una vez descrito el mercado es el momento de decidir qué objetivos hay que alcanzar para ayudar a conseguir los objetivos globales de la empresa.

Aquí hay que marcar objetivos concretos. No basta con decir que cada año se va a crecer respecto al anterior. Hay que dar cifras concretas, indicar cómo saber cuando se han alcanzado y, lo que es más importante, justificarlas convenientemente.

## Previsión de Ventas

Hay que detallar una previsión de ventas para los primeros años (dos, tres, cinco, eso dependerá del tipo de empresa) y, si es posible, qué cuota de mercado se va alcanzar. Las previsiones hay que realizarlas tanto en unidades como en pesetas -o en la moneda que corresponda-.

Estas previsiones deben ser tan detalladas como sea posible indicando los productos, los clientes, las regiones, etc., que van a aportar volumen de negocio y en qué medida lo van a hacer.

También hay que analizar el coste que va a suponer realizar esas ventas, no tan sólo costes de materiales y de fabricación, sino también de distribución, comisiones, servicio post-venta, etc. identificando posibles riesgos en las variaciones de precios de compra.

## Análisis de la Competencia

Conviene identificar cuál es la competencia a la que va a estar sometida la empresa, cómo trabaja y cómo vende, si hay algún competidor directo importante a tener en cuenta, etc. y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a la competencia.

Se puede obtener información concreta de los competidores: nombre y marcas, productos, ventas y cuota de mercado, etc. bien en cámaras de comercio y entidades similares, bien sencillamente solicitando sus catálogos.



## Competencia Directa

En este apartado se identificará cuál es la competencia directa o empresas que comercializan el mismo o similar producto, se analizará cómo trabaja y cómo vende, si hay algún competidor directo importante a tener en cuenta, etc. y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia. Además, se debe obtener información concreta de los competidores:

- Nombre.
- Líneas de productos, elementos de diferenciación.
- Factores claves de éxito.
- Cuota de mercado de los distintos competidores.
- Objetivos globales y por segmentos.
- Volumen de ventas en unidades y en euros.
- Estructura de costes: análisis de los costes en los que incurre en su cadena de valor y en su proceso de producción.
- Medios de financiación y solvencia.
- Capacidad de innovación: observar la evolución de la capacidad innovadora y los cambios en los modos de hacer las cosas.

- Nivel de tecnología: nivel tecnológico, patentes, licencias, procesos secretos, sistemas de calidad, equipamiento, etc..
- Grado de diferenciación de sus productos con respecto a los de nuestra empresa.
- Si poseen economías de escala: es decir, las ventajas operativas asociadas al gran tamaño de la empresa.
- Estrategia de comunicación: imagen transmitida, imagen percibida y reputación en el mercado.
- Lealtad a la marca: preferencias de los consumidores sobre las distintas alternativas del mercado.

Se puede obtener información concreta de los competidores, obteniendo a través de las Cámaras listados de empresas dadas de altas en la misma actividad por zonas, o bien en el Registro Mercantil Insular, datos de balances de empresas de la competencia.



## Competencia Indirecta y Productos Sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos ofertados por otras empresas en el mercado que desempeñen una función similar a la nuestra para el mismo grupo de consumidores al que se dirigirá la empresa. Suponen una amenaza constante que puede acentuarse por cambios en el entorno, como variaciones en el precio o la calidad.

Los productos sustitutivos suponen una amenaza. Por ello, se debe vigilar estrechamente la evolución de estos productos y las mejoras que se realicen sobre ellos. Además, el riesgo de que nuestros clientes cambien de suministrador es bastante elevado si encuentran alguna ventaja adicional en el producto sustituto ya que su propensión al cambio es bastante elevada.

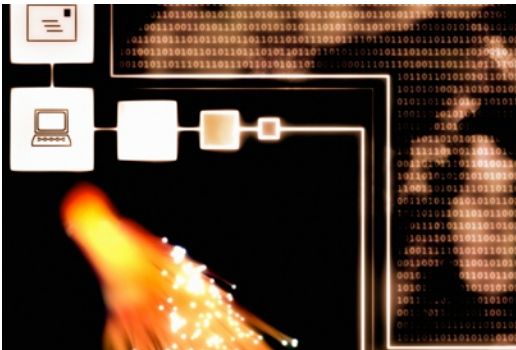
Por último, es preciso considerar si los productores de sustitutos mantienen una política comercial muy agresiva lo que puede motivar que algunos de nuestros clientes decidan empezar a comprar a estos competidores.



## Competencia Potencial y Barreras de Entrada

La dificultad o facilidad de entrada de nuevos competidores en el mercado va a estar condicionada por una serie de factores intrínsecos del sector, por barreras levantadas por las propias empresas o por el efecto combinado de las acciones individuales de los que operan en el sector.

Algunas de las variables que nos ayudarán a establecer cuales son las barreras de entrada en el sector son las economías de escala, la diferenciación del producto, la identificación de marcas concretas por los clientes, los costes de cambio, los requisitos de capital, la curva de aprendizaje, etc.





## **Análisis de los Proveedores**

Debido a la importancia que puede representar para algunos negocios el costes de compra de productos a proveedores o subcontrataciones respecto del precio de venta de la empresa, resume la política de la empresa sobre los mismos así como los aspectos más relevantes para el negocio.

### **Identificar y Clasificación de los Proveedores**

En primer lugar, debemos realizar un listado de proveedores detallando los productos que ofrece, % del mercado que controla, precios, calidades, condiciones de pago y plazos de entrega.

En segundo lugar, se deben de clasificar por orden de importancia que vendrá dado por los productos que suministra si son críticos para el proceso, si existen productos alternativos, o si el volumen previsto de sus suministros es muy significativo en relación con el total.

### **Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores**

En este apartado, seleccionaremos los proveedores más importantes con el objetivo de establecer una relación preferencial con ellos. Dichos proveedores deben cumplir con los siguientes requisitos: precios competitivos, especializados en los productos que entregan, fiables en calidad y plazos de entrega, mejor servicio técnico e infraestructuras, proximidad y cercanía a la empresa.

Además, periódicamente debemos evaluar a los proveedores para conocer su grado de cumplimiento con los niveles de calidad que se le exigen.

### **Política de Compras**

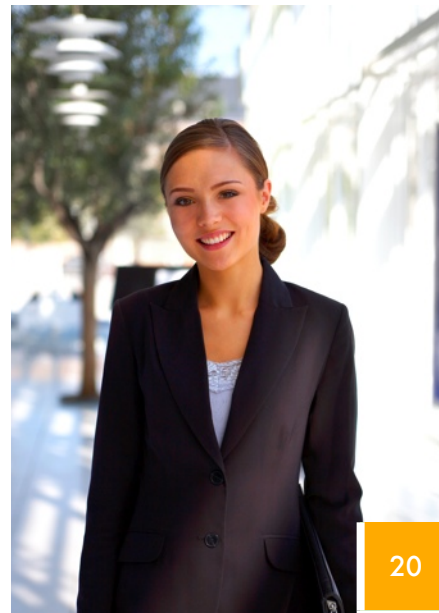
Se debe establecer una política de compras que recoja los criterios y aspectos relacionados con la evaluación y selección de proveedores, requisitos de calidad necesarios, plazos de entrega, política de pagos (contado o crédito, y en este caso fijar el plazo de pago), etc.

### **Almacenes de Materias Primas**

En este apartado se comentarán las instalaciones y recursos con los que se cuenta para el almacenamiento de materias primas y compras.

### **Plazo de Pago a Proveedores**

Se trata de desglosar el 100% de las compras a proveedores en función del número de días que nos conceden como crédito; al contado, 30 días, 60 días, ...



## Riesgos y Factores Claves de Éxito

### Factores Claves de Éxito del Entorno

Una vez superada la creación de la empresa, con todos los trámites y requisitos, el emprendedor se encuentra ante el reto de sobrevivir en el mercado y este es un trabajo que debe hacer cada día. En esta etapa es muy útil el Plan de Empresa, mostrará su utilidad como herramienta de planificación y sobre todo de trabajo.

Según los estudios realizados, dado un conjunto de nuevas empresas, por ejemplo 100 nuevas empresas, estadísticamente irán fracasando por diversos motivos a un ritmo de un 10% anual. Así el primer año sobrevivirán un 90%, el segundo sólo quedarán el 80%. A los 5 años, tan sólo el 50% de las nuevas empresas seguirán en funcionamiento.

Ante esta situación el conocer cuáles son los factores que afectan tanto al fracaso como al éxito de un proyecto empresarial ayudan al emprendedor, otorgándole un cierto margen de

maniobra. A título orientativo se podrían destacar las siguientes:

- *Barreras regulatorias*: la creación de una empresa es un proceso de cierta complejidad, que está sujeto a un conjunto de requerimientos, supone dedicar tiempo y hacer frente a costes directos e indirectos.
- *Habilidades y formación*: las deficiencias en la formación y la ausencia de motivación. La falta de capacidad impide que las oportunidades de negocio potenciales den lugar a la creación de nuevas empresas.
- *Política de competencia*: los acuerdos tácitos entre empresas establecidas.
- *Legislación de quiebras*: una buena legislación sobre quiebras es esencial para lograr que en caso necesario, las empresas puedan salir del mercado, permitiendo una reasignación de recursos eficientes, y que al mismo tiempo, todas las partes recuperen el máximo de su inversión.



- *Barreras fiscales*: la existencia de tipos impositivos altos reduce el incentivo a la empresarialidad.
- *Retrasos en pagos*: la vulnerabilidad financiera de las empresas hace que el retraso en el pago tenga un fuerte impacto en su crecimiento.
- *Financiación*: dificultad para acceder al mercado de capitales.
- *Derechos de la propiedad intelectual*: insuficiente protección de los derechos de propiedad intelectual, las empresas no invierten en investigación porque temen que sus resultados acaben en manos de la competencia.

## **Análisis DAFO**

Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición.

DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o SWOT en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats)

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.



Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Algunos ejemplos:

### *Oportunidades del Sector*

- entrar en nuevos mercados o segmentos,
- atender a grupos adicionales de clientes,
- ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes,
- crecimiento rápido del mercado,
- diversificación de productos relacionados,
- eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.

### *Amenazas del Sector*

- entrada de nuevos competidores con costes más bajos,
- incremento en las ventas de los productos sustitutivos,

- crecimiento lento del mercado, cambio en las necesidades y gustos de los consumidores,
- incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos,
- creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.

### *Puntos Fuertes de la Empresa*

- capacidades en actividades clave, recursos financieros adecuados,
- habilidades y recursos tecnológicos superiores,
- propiedad de la tecnología principal,
- ventajas en costes,
- importante programa I+D,
- buena imagen en los consumidores,
- líder en el mercado,
- capacidad directiva.

### *Puntos Débiles de la Empresa*

- no hay dirección estratégica clara,
- incapacidad para financiar los cambios necesarios en la estrategia,
- atraso en I+D,
- rentabilidad inferior a la media,
- débil imagen en el mercado, cartera de productos limitada,
- instalaciones obsoletas,
- red de distribución débil o sistemas ineficientes - exceso de problemas operativos internos.

# Marketing y Ventas





## Introducción

Una de las claves de éxito de una EIBT es que sea capaz de testar su nuevo producto o servicio con un cliente antes de lanzarlo definitivamente, de modo que esto le permita perfeccionarlo y ver su comportamiento en el mercado.

La creación de alianzas es más productiva y produce mayores y mejores resultados que el testaje en laboratorios. Evidentemente, suele tener un coste que implica darle a ese cliente un mejor tratamiento en el futuro o acciones en la nueva empresa, pero incluso contando con ello resulta muy rentable.

Es difícil encontrar en el mercado buenos comerciales para sectores tecnológicos. Los comerciales que

normalmente precisan este tipo de empresas trabajan en grandes empresas y suelen estar bien remunerados. Por tanto, no es fácil que un comercial medio pueda vender productos complejos en mercados especializados sin una experiencia o formación previa. De la misma manera, los investigadores y técnicos que sí conocen muy bien el producto no suelen ser buenos vendedores.

El área de marketing y ventas es la responsable de crear la demanda y vender los productos en los distintos mercados. Para alcanzar este objetivo con éxito se deberán analizar las características del mercado, las acciones de la competencia y establecer un plan de marketing dirigido a mejorar la imagen de mercado incidiendo en factores claves como el precio, la publicidad, la calidad, la distribución y la red comercial entre otros.

## Objetivo

El Plan de Marketing tiene como finalidad despertar el deseo del público objetivo seleccionado para que se sienta atraído y compre los productos o servicios de la empresa. Para ello, se establecen objetivos comerciales y estrategias para alcanzarlos.

Además, hay que realizar un análisis lo más detallado posible del mercado donde se va a mover la empresa; habrá que conocer a la clientela y a la competencia y decidir con qué tácticas se va a abordar cada meta parcial.

En este apartado hay que describir cómo la empresa va a alcanzar los objetivos y cumplir con las previsiones de ventas, qué segmentos se van a atacar y bajo qué condiciones, cómo y cuándo se van a introducir los productos, etc.

Para cada segmento objetivo hay que describir lo que se conoce como marketing mix que es la combinación de cuatro variables que van a permitir abordar con éxito un mercado. Estas cuatro variables muy relacionadas entre sí son: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

## Contenido

### Producto

En este apartado, se debe describir qué líneas de productos se van a ofrecer y a qué clientes. Para cada línea se detallarán las características de cada producto, las necesidades que cubre, las características diferenciales, así como los beneficios que obtiene el cliente de ese segmento.

### Surtido o Gama de Productos y Servicios

Para cada empresa es importante conocer qué atributos, sobre el producto o servicio a comercializar, tienen mayor relevancia para el consumidor. En este sentido, se ha de agrupar los productos y servicios que la empresa ofrece en líneas y gamas.

- *Línea de productos.* Grupo de productos muy relacionados, bien porque satisfacen un mismo tipo de necesidades, porque se complementan o porque van dirigidos al mismo tipo de cliente.

- *Artículo o referencia.* Versión específica de un producto que tiene unas características propias en el catálogo del establecimiento (modelo, talla, color, etc.), de forma que un artículo o referencia pueda tener más de un producto y no al contrario.

Además de los atributos físicos y funcionales es preciso tener en cuenta los atributos psicológicos que forman parte de los productos o servicios.

Aspectos como la calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado, diseño y servicios relacionados servicio posventa se muestran como elementos diferenciales en nuestro mercado.





El surtido es el conjunto de artículos y líneas de producto que comercializa la empresa.

Así mismo, se suele analizar el surtido de productos entorno a dos dimensiones:

- *La amplitud.* Mide el número de líneas de producto que dispone una empresa, de forma que un surtido será amplio cuando se componga de un número elevado de líneas, y estrecho cuando esté compuesto por pocas líneas.

- *La profundidad.* Mide el número de artículos diferentes que existen dentro de una misma línea de productos. De forma que una línea será profunda cuando tenga un número elevado de artículos, y poco profunda cuando no sea así.

## El surtido...

### 1. SECTORES O DEPARTAMENTOS

Agrupar los productos en grandes grupos.

### 2. SECCIONES

Agrupar una serie de artículos similares.

### 3. FAMILIAS

Agrupar aquellos artículos que presentan cierta homogeneidad en características, funciones.

### 4. SUBFAMILIAS

Agrupar artículos similares, pero con algo que les diferencia.

### 5. ARTÍCULOS

Nombres comunes o denominaciones finales.

### 6. REFERENCIAS

Designan los artículos específicos que comercializa el punto de venta.



## **Comparación del Producto/Servicio con la Oferta Existente**

### **a. Semejanzas**

En este apartado se ha de comparar las características similares o semejanzas de nuestros productos y servicios con la oferta existente. Analizar si las necesidades que pretenden satisfacer nuestros productos y servicios están ya satisfechas por otros sustitutivos.

### **b. Diferencias**

Además, debemos comparar las diferencias de nuestros productos y servicios de los que ya existen en el mercado. Si existen diferencias, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?. Es conveniente que tengan elementos innovadores que diferencien nuestros productos y servicios de la competencia.

## **Estrategias de Productos**

En función de su Ciclo de Vida:

### **a. Ciclo de vida del producto/servicio**

Se debe estudiar el ciclo de vida de un producto determinado para decidir si lo incluimos o no en el surtido del negocio, ya que mediante este análisis se puede evaluar el potencial de ventas máximo y la amplitud del período de ventas del producto. Se pueden distinguir cuatro fases o etapas distintas:

*Etapas 1: Emergente.* Esta etapa se inicia cuando un producto nuevo se presenta por primera vez en el mercado.

*Etapas 2: Crecimiento.* La demanda se empieza a acelerar y el volumen de ventas se expande rápidamente. Podría llamarse también la etapa del "despegue".

*Etapas 3: Madurez.* Se nivela la demanda y, en general, los volúmenes crecen por las reposiciones de productos y por la creación de nuevas familias.

*Etapas 4: Declive.* El producto empieza a perder su atractivo para los consumidores y las ventas disminuyen visiblemente.







### **Ventaja Competitiva**

Debemos definir para cada producto cómo se va a diferenciar del resto de productos de la competencia. En este sentido, la diferenciación puede venir como consecuencia de la propia naturaleza del producto o servicio que se va comercializar,

del proceso que se utilice en su elaboración, de la técnica de venta e incluso de otras prestaciones que ofrezca la garantía y el servicio postventa.

### **Tecnología: Patentes y Marcas**

La empresa posee un área de I+D+I. Su trabajo consiste en llevar a cabo un proceso de investigación que permite, por un lado, conseguir innovaciones que aplicar a los productos existentes, y por otro desarrollar prototipos de otros nuevos. Con una adecuada inversión se podrá conseguir que la concepción técnica y el diseño de los productos sean superiores a los de la competencia, lo cual repercutirá muy positivamente en la imagen de marca de la empresa.

A través de la *Propiedad Industrial* las empresas protegen sus invenciones con el objetivo de crear impedir la copia o plagio, así como para garantizar un mercado para el producto. Pero para que una idea pueda ser patentable debe ser una novedad mundial, exigible a las Patentes de Invención, ésta se valora en función del informe que sobre el Estado de la Técnica que realiza la Oficina Española de Patentes y Marcas, durante el procedimiento general de concesión.

La *Propiedad Intelectual* protege tus creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas en cualquier medio, tales como libros, escritos, composiciones musicales, obras dramáticas, coreografías, obras audiovisuales, esculturas, obras pictóricas, planos, maquetas, mapas, fotografías, programas de ordenador, páginas webs y bases de datos. También protege las interpretaciones artísticas, los fonogramas, las grabaciones audiovisuales y las emisiones de radiodifusión.

### **Productos y Servicios Futuros**

En este apartado, describiremos cuál va a ser, la evolución del producto o servicio, así como los posibles cambios futuros.

## Política de Precios

El objetivo de este apartado es decidir que precios y descuentos se van a aplicar, si serán uniformes o variarán según el tipo de cliente. La política de precios debe ser coherente con la política de producto, es decir, relación entre calidad, características y precios.

### Criterios de Fijación de Precios

En este apartado se detallarán los principales atributos del precio como variable del marketing-mix, así como los aspectos que se deben considerar a la hora de fijar los precios, entre los que incluimos:

#### *El análisis de los costes.*

Se debe calcular el coste unitario para poder saber cuánto cuesta un determinado producto a la hora de fijar el precio, para así estudiar el margen que se puede obtener por él. Los costes directos que son aquellos costes imputables directamente a los productos (costes de materias primas, personal) más los costes indirectos que no son directamente imputables a los productos y que se

establece a cada producto el gasto proporcional en función por ejemplo del espacio que ocupa en almacén.

#### *La demanda.*

Para estudiar este enfoque se utiliza el concepto de "elasticidad", que mide la sensibilidad a los precios por parte de los consumidores. Al analizar la elasticidad precio de la demanda se puede dar respuesta a preguntas interesantes como: ¿Los clientes modificarán considerablemente su actitud de compra si modifico los precios?. Por el contrario, ¿seguirán comprando mis productos porque no son demasiado sensibles al precio?.

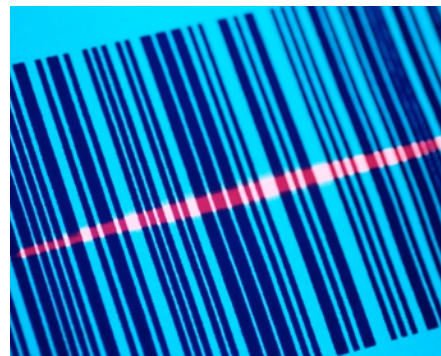
#### *El producto.*

En función del valor percibido por los consumidores o de mercado. El precio será igual al importe máximo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto. Para conocer la valoración que hacen los compradores de los productos, se deben identificar los atributos que los forman y realizar tests de prueba con una muestra de potenciales consumidores. En función de los productos sustitutivos: considerar

qué productos pueden sustituir al producto analizado en caso de modificación en el precio.

#### *La competencia.*

No es aconsejable establecer los precios exclusivamente en base a los cambios en la demanda o en los costes de los productos sino que debemos mantenernos siempre alerta frente a la competencia. De esta forma debemos ser capaces de decidir si los precios de nuestros productos deben ser inferiores, superiores o parecidos a los de la competencia, lo que vendrá determinado por el posicionamiento del negocio, es decir, de la percepción o idea que los consumidores tienen del establecimiento y por el que estarán dispuestos a pagar un poco más o por el contrario exigirán pagar menos.



## Estrategias de Fijación de Precios

### Estrategias de fijación de precios:

a. *Precios altos o selección.* Se trata de productos novedosos principalmente como consecuencia de procesos de investigación y desarrollo o de productos innovadores o diferenciados:

- El producto o la tecnología está patentada, la marca está registrada.
- Se trata de un servicio único y diferenciado de la competencia.
- No existen una elevada competencia debido a que la demanda es insuficiente.
- Se precisa de tecnología y de conocimientos técnicos avanzados o de know-how para su fabricación o elaboración.

b. *Precios bajos de salida o penetración.* Se trata de productos poco innovadores o diferenciados. Se desea una rápida introducción en el mercado.

- Precios disuasorios. Se trata de disuadir a la competencia para que no entre en ese mercado a través de precios muy bajos.

- Reducción promocional. Se trata de dar a conocer el producto y de crear una demanda. Para ello, se fija un precio bajo al principio pero con el tiempo se aumentará hasta mantener su precio normal.

c. *Estrategias de "Líneas de producto".* Reciben este nombre debido a que las decisiones sobre los precios de un producto no se toman de forma aislada, sino en relación con los demás productos que conforman la línea. Destacan las siguientes alternativas:

- Precios gancho. Se ofrece un producto de los que forman parte de la línea a un precio muy bajo.
- Precio único. Consiste en establecer un mismo precio a todos los productos de una misma línea.

d. *Precios psicológicos.* Mediante esta estrategia se intenta influir en la percepción del precio y del producto por los consumidores. Se pueden destacar:

- Precios de prestigio. Muchos consumidores relacionan el precio con la calidad.

De esta forma las empresas pueden ofrecer productos, muy semejantes a los de mayor calidad, a un precio próximo al de ellos.

- Precio impar. Esta estrategia busca que el consumidor perciba el precio del producto como menor. Se consigue mediante la reducción de la cifra total dejando acabar el precio en un número impar. (95, 99, )
- Precio par. Se pretende agilizar el cobro a los clientes.

e. *Precios geográficos.* Estas estrategias son utilizadas por empresas que distribuyen los productos vendidos al lugar de residencia o consumo de los clientes.

- Incluir en el precio fijado para un producto el coste del transporte.
- Vender a un mismo precio a todos los consumidores.
- Dividir el mercado en zonas o áreas, de forma que se fijará un precio distinto para cada una de ellas.

### Plazo de Cobro a Clientes

En este apartado se trata de desglosar el 100% de las ventas a clientes en función del número de días que concedemos como crédito; al contado, 30 días, 60 días, etc.

## Canales de Distribución

El objetivo de este apartado consiste en decidir si la empresa distribuirá directamente o si utilizará distribuidores para hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a través de la persona indicada y en el momento justo.

### Canales de Distribución

El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

Clasificación:

#### *Distribución al por Mayor*

1. mayorista especializado cash-and-carry transportista
2. de despacho de estantería

#### *Distribución al por Menor*

1. venta tradicional supermercado hipermercado
2. hiper especializado tienda de descuento tienda de conveniencia
3. grandes almacenes almacenes populares venta a domicilio

4. máquinas expendedoras venta por correo venta por revista
5. venta por televisión venta por Internet

- Red de Vendedores
- 1. propios ajena
- Sucursales o Delegaciones
- Agencias
- Representantes

### Listado de Distribuidores

El promotor o emprendedor será el primer comercial de la empresa. No obstante, a medida que crezca la actividad será necesario contratar una red de vendedores con experiencia y motivarlos. En este sentido, se deberán identificar los distribuidores, representantes o agentes comerciales y realizar acuerdos con los mismo.

### Política de Distribución

En este apartado debemos establecer la política de distribución que dependerá de la naturaleza del producto o servicio. En este sentido, podemos establecer una estrategia de distribución selectiva en varios puntos de venta, exclusiva en un único punto de venta, extensiva en todos los canales

tales como grandes superficies, supermercados, tiendas, etc. o intensiva en un único canal pero con muchos puntos de venta.

### Red de Ventas: Política de Motivación e Incentivos para los Comerciales

Las ventas de la empresa dependen en gran medida de la experiencia y motivación de los comerciales. Por ello, debemos establecer las políticas de incentivos comerciales; comisiones por venta, regalos, complementos no retributivos, etc.



## **Estrategia de Distribución**

En este apartado debemos establecer la política de distribución que dependerá de la naturaleza del producto o servicio. En este sentido, podemos establecer una estrategia de distribución selectiva en varios puntos de venta, exclusiva en un único punto de venta, extensiva en todos los canales tales como grandes superficies, supermercados, tiendas, etc. o intensiva en un único canal pero con muchos puntos de venta.

### **Servicio a los clientes: Sistemas de evaluación de los canales de distribución**

A la hora de evaluar los posibles canales de exportación debemos establecer como criterio que sea eficiente en la entrega del producto o servicio en el tiempo, la forma, el lugar y al precio establecido por la empresa. Si existen desviaciones la empresa deberá tomar medidas correctoras.

## **Medios de almacenamiento y transporte**

En este apartado debemos analizar los distintos medios de transporte para las compras de materias primas y suministros, así como para las ventas de productos. Para ello, se establecerán varios criterios para la elección del medio de transporte tales como el tipo de producto, cantidad a transportar, tarifas, regularidad del servicio, cobertura del riesgo de la mercancía, puntualidad. Además, debemos tener en cuenta la seguridad en el traslado y manipulación, así como en las operaciones de carga y descarga.

### **Comercio Exterior**

A la hora de evaluar los posibles canales de exportación debemos establecer como criterio que sea eficiente en la entrega del producto o servicio en el tiempo, la forma, el lugar y al precio establecido por la empresa. Si existen desviaciones la empresa deberá tomar medidas correctoras. Además, debemos analizar los costes de fletes, seguro de la mercancía, medios de transporte, etc.



## Estrategia de Promoción

El objetivo de este apartado es establecer los medios y canales para comunicar al cliente los productos y servicios, así como fomentar la venta. En este sentido, debemos definir la imagen corporativa, el mensaje a comunicar, el medio o soportes para la promoción y publicidad, así como sus características. Además, debemos fijar un presupuesto para realizar estas acciones. Por otra parte, es necesario formar a nuestra red de vendedores para que sepan transmitir y comunicar la estrategia de promoción.

### Imagen corporativa

#### *Marca Corporativa*

En este apartado analizaremos aquellos elementos que influyen en la imagen por la que quiere ser conocida la empresa y diferenciada de la competencia. En este sentido, debemos definir una imagen que posicione a la empresa y transmita la idea de producto o calidad de servicio que se desea. La imagen ha de responder a unos conceptos de valor que se desean fijar en la mente del cliente potencial. Algunos de los elementos de imagen corporativa son el logotipo, la marca, los rótulos, etc.



El logotipo deberá ser sencillo y fácil de reconocer para captar la atención del cliente, original para diferenciarse de otras empresas y destacar por contraste, homogéneo, con elementos coherentes entre sí, sin distorsiones ni variantes de realización, así como adecuado a criterios sociales y de tiempo.

#### *Mensaje o Eslogan de la Empresa*

La empresa debe seleccionar el mercado meta o grupos de clientes sobre los que desea influir para provocar la venta analizando sus características.

Además, es preciso determinar los objetivos de la comunicación, es decir, qué queremos comunicar al mercado meta elegido en las diferentes etapas del proceso de compra: conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra.

Para alcanzar los objetivos de la comunicación debemos desarrollar un mensaje efectivo que capte la atención, desarrollar interés de buscar más información, provocar deseo de consumir y acción de compra.

#### *Marcas de Productos o Servicios*

Es importante analizar si la empresa registrará (en la Oficina Española de Patentes y Marcas - [www.oepm.es](http://www.oepm.es)) una o varias marcas así como los costes del trámite. Las marcas son la representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.

#### *Rótulos del Establecimiento*

El exterior de las instalaciones de la empresa es nuestra carta de presentación. Dice de nosotros y de la imagen que queremos transmitir a nuestros clientes. Por ello, estudiaremos qué diseño e imagen corporativa entrará el local e instalaciones de la empresa; colores, materiales, luminosos, rótulos, materiales, etc.

## Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación puede ser de dos tipos de "empuje" hacia los canales de distribución, y posteriormente estos hacen llegar el producto a los consumidores o de "atracción" hacia el consumidor, para que posteriormente sea éste quien lo reclame en el mercado. Para esto es necesario invertir una gran cantidad de dinero en publicidad y promoción.



## Canales de Comunicación

Para determinar el canal que utilizaremos para transmitir el mensaje debemos decidir si queremos una comunicación personal, directa y en contacto con la audiencia o impersonal. A continuación se explican los diferentes canales de comunicación:

- **Publicidad.** El objetivo de la publicidad es informar, convencer y recordar a los clientes la empresa y sus productos o servicios. Para ello, el mensaje tendrá formato de información o anuncio y se transmitirá a través de diferentes medios televisión, Internet, prensa y revistas, radio u otros.
- **Promoción de ventas.** El objetivo de la promoción de ventas es incrementar en el corto plazo las compras de los clientes. Para ello, el mensaje se transmitirá mediante expositores y otros soportes, principalmente, en el punto de venta ofreciendo descuentos en precios, productos, concursos y premios, regalos y muestras, envase reutilizable, mayor garantía.
- **Relaciones públicas.** El objetivo de las relaciones públicas es mejorar y crear los contactos, opiniones y actitud

favorable del público objetivo hacia la empresa, sus productos y servicios.

- **Ventas personales.** El objetivo es incrementar las ventas y desarrollar las relaciones con los clientes. Para ello, se utilizarán diferentes medios telefónicos, presentaciones en las instalaciones del clientes, misiones comerciales y ferias.
- **Merchandising.** Son las acciones y técnicas comerciales en el establecimiento con el objetivo de incrementar las ventas. En este sentido, el merchandising trata de crear un ambiente propicio de compra para el cliente, así como realizar una adecuada disposición de productos, mobiliario, medios y soportes publicitarios y promocionales en el punto de venta.



## **Tipos de Promoción de Ventas**

- pruebas de producto
- reducción de precios
- descuentos por volumen o plazo
- regalos y premios
- garantías sobre los productos
- promociones conjuntas
- ferias de muestras y convenciones
- charlas y jornadas

## **Medios publicitarios y Soportes**

### **Publicitarios**

- prensa
- revistas especializadas
- radio
- televisión
- Internet
- folletos, dípticos
- buzoneo
- correo
- venta telefónica y móvil
- listas de distribución
- catálogos multimedia
- publicidad exterior

## **Acciones de Promoción**

El objetivo es informar a los líderes de opinión en el proceso de compra de cada segmento de mercado sobre las actividades de la empresa. Para ello, se deben establecer las diferentes acciones tales como jornadas, charlas y conferencias, misiones comerciales y ferias.

### **Sistemas de Información y de Resultados de las Acciones de Promoción**

En este apartado se debe determinar el presupuesto de la empresa para cada instrumento de promoción, es decir, entre publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Por último, estableceremos indicadores para medir los resultados y respuesta de la audiencia con el objetivo de tomar medidas correctoras si hubiesen desviaciones. Algunos de estos indicadores pueden ser: si se reconoce o recuerda el mensaje, qué se recuerda, qué siente por el mensaje, la actitud previa y la actitud actual hacia el producto o la empresa, así como cuántas veces lo vio.





## Plan de Ventas

### Estrategia de Posicionamiento

Entre los productos del mercado normalmente existe algún tipo de diferencia en alguno de sus atributos. Por ello, la empresa debe promover aquellas características que distingan y que interesen más a nuestros clientes, para lo cual será preciso implementar una estrategia de posicionamiento centrada en el público objetivo.

La estrategia de posicionamiento consiste en decidir la imagen con que la empresa desea ser identificada por su público objetivo. Nosotros vamos a establecer a continuación las variables comerciales que van a articular el resto de políticas que integrarán el plan de marketing. Los atributos que vamos a resaltar y sobre los que va a girar la estrategia de marketing son el producto, el precio, la calidad, así como la imagen.

Las razones que justifican la selección de estas variables de posicionamiento son las siguientes:

- Condicionan el comportamiento de compra del público objetivo en cuanto

que constituyen atributos de compra del producto.

- Facilitar la diferenciación con respecto a la competencia.

A partir de ellas se pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles por estar ligadas a puntos fuertes del negocio.

### Objetivos de Mercado

En base a los objetivos generales de la empresa y las previsiones realizadas se han de establecer unos objetivos concretos de mercado alcanzables y reales. Dichos objetivos debemos cuantificarlos en términos de cuota de mercado, incrementos porcentuales o en unidades físicas de producto o de demanda, o en términos económicos o de ventas. Además, se deberá establecer el periodo de planificación; mensual, semestral, anual, etc., el ámbito geográfico; país, región, municipio, barrio, etc.. y los segmentos de mercado.

### Política de la Fuerza de Venta (Comerciales)

El objetivo de este apartado es establecer una política de incentivos, remuneración y motivación de la red de vendedores de la empresa. Para ello,

debemos tener en cuenta que dicha política deberá ser competitiva respecto de la competencia, es decir, incentivos iguales o superiores a los competidores. Y por otra parte, deberá ser equitativa internamente en la empresa estableciéndose claramente los indicadores de resultados, así como los criterios de remuneración e incentivos.

### Técnicas de Merchandising

En este apartado comentaremos las principales técnicas de ambientación y disposición del punto de venta y del surtido, con el objetivo de dinamizar y facilitar sus ventas, transmitir la imagen deseada al cliente y asegurar su satisfacción.

Analizaremos aspectos tales como, distribución en planta, los pasillos, la entrada del local, los rótulos y escaparate, la utilización y señalización del suelo, la exposición del lineal, el tipo, tamaño y disposición del mobiliario, la colocación de los productos, la circulación de entrada y salida y en el interior del establecimiento, los carteles anunciadores, la señalización del local, las acciones para evitar las colas, la posición de las cajas y puertas de entrada, la música y otros elementos de confort, puntos de información, posibles cuellos de botella, así como la velocidad de circulación y los tiempos de permanencia.

# Producción y Operaciones



# Tema

Infraestructuras e  
Instalaciones

Aprovisionamiento y  
Logística

Proceso de Fabricación /  
Prestación del Servicio



## Introducción

El área de producción tiene un objeto claro: atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de unos estándares de calidad. Para ello se deberá decidir el plan de producción en función de las previsiones de ventas. Esto supone adecuar la capacidad de producción (limitada por la maquinaria, las materias primas y los operarios) para abastecer correctamente a los clientes.

El Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

En este sentido, se analizarán las infraestructuras e instalaciones, el equipamiento, los requerimientos técnicos de los productos y características de los servicios, el proceso productivo y de prestación del servicio, los costes, los planes y programas de producción, así como las políticas de mantenimiento, seguridad y prevención laboral.

## Objetivo

El objetivo del Plan de Producción es detallar cómo se van a fabricar los productos que se ha previsto vender. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante la nueva empresa.

# Contenido

## Infraestructuras e Instalaciones

Este apartado tiene como objetivo resumir las necesidades de infraestructuras e instalaciones que precisa y con las que cuenta la empresa, las necesidades de mantenimiento y de subcontratación. Se detallará los medios con los que se cuenta; locales y otras instalaciones, necesidades de maquinaria y personal, así como las necesidades de la formación.

### **Instalaciones Físicas (Ubicación, Tamaño, Distribución, Venta/Alquiler)**

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

#### **Ubicación**

Para la ubicación concreta de las instalaciones de producción en un municipio, barrio, polígono industrial, parque empresarial, etc., debemos analizar si el cliente precisa visitarnos, los accesos, las infraestructuras, parking, las instalaciones específicas, zonas de carga, cercanía a puertos y aeropuertos, zonas de almacenaje o de logística, etc..

#### **Tamaño**

En este apartado es preciso determinar las dimensiones necesarias del local, taller o nave para realizar la actividad, así como las posibilidades de ampliación futura.

#### **Distribución**

Se trata de realizar una distribución en planta que facilite la entrada o recepción a las instalaciones de materias primas y otros suministros, la salida o entrega de productos terminados, el desarrollo del proceso de fabricación o de prestación del servicio, así como otras actividades de servicio técnico, laboratorios y control de calidad del producto.



## **Compra/Alquiler**

Normalmente, cuando se comienza con una actividad empresarial los gastos iniciales suelen ser elevados por lo que se recomienda comenzar con el alquiler y en función de la evolución de la actividad de la empresa recurrir a la compra. No obstante, se deberá realizar un estudio económico y financiero para analizar y decidir entre la compra o alquiler de las instalaciones.

## **Características del Local**

La elección del local vendrá determinada por sus características, por las infraestructuras e instalaciones del entorno que lo rodea, por el tipo de actividad de la empresa, los requerimientos municipales (licencia de apertura y licencia de obras) y autonómicos (trámites específicos), normativa legal, seguros, así como por las condiciones económicas de alquiler o compra y condiciones del contrato.

Para el análisis de los requerimientos del local debemos tener en cuenta las siguientes características; el tamaño o superficie total y útil, la distribución (zona de carga, almacenes, taller, fabricación, operaciones, salidas de emergencia) instalaciones (energía, agua, iluminación, aire acondicionado, comunicaciones),

accesos, servicios auxiliares (aparcamientos, guarderías, empresas de mensajería y paquetería).

## **Equipamiento (Maquinaria, Transporte, Mobiliario, etc.)**

Además, de las instalaciones debemos realizar un estudio de las necesidades de equipamiento mínimas, al comienzo de la actividad, de maquinaria, elementos de transporte, mobiliario, herramientas y utillaje, etc., así como una planificación de crecimiento.

Debido a los elevados costes iniciales de la puesta en marcha de la empresa se deben valorar fórmulas de financiación tales como el leasing o renting, las garantías o la compra de equipamiento de segunda mano.

## **Tecnología (Hardware, Software, Otras Tecnologías Clave)**

En este apartado se analizarán las necesidades de equipamiento ofimático; ordenadores, impresoras, ploter, servidores, programas informáticos, etc. y de equipamiento de comunicaciones; centralitas, videoconferencia, redes inalámbricas (wi-fi), conexiones a Internet y de correo electrónico, etc..

## **Necesidades de Mantenimiento**

Será necesario identificar el servicio de mantenimiento y de asistencia técnica de las infraestructuras, instalaciones, así como del equipamiento. Para ello, debemos analizar qué servicios son más críticos y realizar con los proveedores contratos de mantenimiento para garantizar que no se produzcan paradas en el proceso productivo o de prestación de servicios. Establecer políticas de mantenimiento preventivo o programado, sin existir ninguna avería que lo justifique con el objetivo de evitar averías futuras.



## Proceso de Fabricación / Prestación del Servicio

Cada proceso de fabricación de productos o de prestación de servicios debe estar planificado y programado, detallándose los recursos físicos (materias primas, maquinaria, herramientas) y humanos que son necesarios, su coste, así como la descripción de los diferentes procesos, actividades o tareas a realizar, la capacidad máxima de producción y medidas medioambientales y de prevención de riesgos laborales.

### Estrategia de Producción y Operaciones

La estrategia de producción y operaciones es el medio para alcanzar los objetivos establecidos de fabricación o de prestación de servicios. Para ello, se analizarán los costes (iniciales o de adquisición de materias primas y suministros, de funcionamiento y de mantenimiento), la calidad que deseamos alcanzar (en términos de calidad percibida, prestaciones, fiabilidad, cumplimiento de estándares, durabilidad, estética), las entregas (puntualidad, disponibilidad de la mercancía, información sobre el estado del pedido y facilidad para efectuar pedidos y devoluciones), el servicio (atención al

cliente, buzón de sugerencias, resolución de problemas, información sobre las prestaciones la oferta de productos o servicios, modo de empleo) y la flexibilidad.

### Descripción del Proceso

Los procesos, como hemos señalado anteriormente son actividades que llevan asociados unos inputs o entradas (de materiales, de información o de servicio), una manipulación que aporta valor añadido y unos outputs o salidas (de productos, de información o de servicio).

Además, identificar los procesos se deben representar, detallando los agentes implicados, es decir quién envía las entradas (un proveedor u otro departamento de la empresa) y quién es el destinatario (un cliente u otro departamento de la empresa). Se deben identificar los procesos más críticos para no generar cuellos de botella. Será necesario también detallar los procesos de producción (máquinas, mano de obra y consumos). Describiremos las fases, etapas y actividades de cada proceso relacionando cantidades de inputs entrantes (materias primas consumidas) en relación de cantidades de outputs salientes (productos terminados fabricados). Además, debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua, otros materiales), el uso

de mano de obra (horas, días), la tecnología a emplear y los procesos a subcontratar. Por último, se ha de determinar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo.

### Planificación de la Actividad: Programa de Producción

A partir de la previsión de la demanda debemos planificar y programar la producción o la prestación de servicios, calculando el número de unidades de producto terminado a fabricar u horas de servicio a prestar, las unidades de materias primas a consumir, el número de horas de mano de obra necesarias, así como el número de horas de funcionamiento de la maquinaria. Además, tendremos en cuenta la capacidad máxima de producción de cada recurso.

### Recursos Necesarios (Materias Primas/Auxiliares y Energía)

Además, de cuantificar los recursos necesarios para elaborar los productos terminados o prestar los servicios, debemos calcular los consumos totales de materias primas y auxiliares, así como de suministros (energía) para evitar roturas de stock y, en consecuencia paradas en el proceso productivo o de prestación del servicio.



### **Costes de Producción**

Los coste de producción podemos dividirlos en costes de realización del pedido (materias primas y auxiliares, costes de personal, costes energéticos), costes de estructura (de amortización del edificio, nave, maquinaria, instalaciones, etc.) y gastos generales (alquiler, administrativos, de gestión y rotura de stocks, financieros, de mantenimiento).

### **Control de Calidad**

Entendiendo por calidad desde el punto de vista del cliente (capacidad para satisfacer sus necesidades) y desde el punto de vista del producto (defectos e incidencias cero). La calidad debe ser medible. En este sentido, el objetivo es alcanzar estándares de calidad para el producto y servicio prestado. Por ello, muchas empresas optan por certificarse, principalmente a través de las normas ISO.

Es importante, elaborar un plan de control de la calidad que incluya indicadores, los aspectos críticos a verificar y las medidas correctivas.

### **Medidas de Seguridad / Prevención de Riesgos Laborales**

Además, de ser un requerimiento legal, será preciso establecer las medidas de seguridad e higiene para la empresa. En este sentido, se elaborará un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.

### **Factores Medioambientales**

Además, de ser un requerimiento legal para muchas empresas, será preciso elaborar un plan medioambiental que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.





## Aprovisionamiento y Logística

En este apartado tiene como objetivo establecer la política de relaciones con los proveedores, las alternativas de aprovisionamiento y el control de stocks.

### La Política de Compras

La política de compras tiene como objetivo establecer las decisiones de la empresa respecto de los proveedores en aspectos tales como los requisitos de calidad que deben cumplir, plazos de entrega, así como los periodos de pago. La política de compras debe establecer los criterios de identificación, selección, evaluación y control de los proveedores.

### Parámetros de Aprovisionamiento (Distancia, Coste, Plazo de Entrega)

Los parámetros de aprovisionamiento son los términos que debemos tener en cuenta a la hora de negociar con un proveedor. Dichos parámetros son la distancia, su coste y el plazo de entrega. Normalmente, a mayor distancia de la empresa mayor coste del producto y plazo

de entrega. Por ello, a veces será conveniente seleccionar proveedores ubicados próximos a las instalaciones de la empresa.

### Programa de Compras y Aprovisionamientos

El objetivo del programa de compras y aprovisionamientos es minimizar los costes de adquisición, identificar, evaluar y seleccionar el proveedor correcto, así como el precio, la calidad, la cantidad y el plazo de entrega adecuado.

### Política de Gestión de Stocks

En función de los stocks que almacene la empresa, materias primas, productos en curso o acabados, para cubrir las necesidades del cliente o del proceso de fabricación, será necesario determinar qué cantidad de stock regularmente se tendrá almacenado, y cuál será su valor económico.

Además, calcularemos qué número medio de días estará almacenado dicho stock antes de incorporarse al proceso de fabricación o a su comercialización.

Por último, calcularemos cuántas veces al año se prevé vender o rotar el inventario o stock medio almacenado.



# Recursos Humanos



# Tema

Organigrama

Perfiles / Puestos  
Requeridos

Socios y Forma Legal

Áreas / Departamentos /  
Categorías profesionales

Política de Retribución

Asesores Externos

Directivos

Políticas de RRHH

Accionistas



## Introducción

Una EIBT parte de un desarrollo nuevo que requiere normalmente, para su crecimiento y mantenimiento en el mercado, de investigación y desarrollo.

En muchos casos, la idea parte de un investigador cuya contribución es necesaria tanto al inicio como en el posterior desarrollo de aquel producto. En general, pocas veces funciona que un investigador se un buen gestor.

Normalmente, los investigadores lo son precisamente porque disfrutan investigando, están dotados para ello y es lo que les motiva, y han elegido la investigación como medio de desarrollo profesional.

Para ellos, la dirección de empresas es algo que, aunque puedan hacer en un momento puntual, realmente no les interesa o por lo menos no tanto como la investigación.

El área de Recursos Humanos, es la encargada de la selección, formación y contratación del personal de las distintas categorías profesionales de la empresa.

Por lo tanto se deberá hacer un seguimiento del mercado laboral, además de establecer una coordinación con las demás áreas para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la plantilla.

Otro aspecto fundamental es la definición de una política salarial atractiva para que el personal esté motivado y sea productivo

## Objetivo

El Plan de Organización y de Recursos Humanos tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se deberá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, se elaborará un plan de seguridad e higiene en el trabajo.

Muchos proyectos han fracasado por el hecho de no haber establecido claramente las responsabilidades de cada miembro y por no haber adoptado una organización profesional desde el primer momento. Este aspecto de la empresa puede generar muchas tensiones entre el equipo emprendedor. Sin embargo, es bueno discutirlo antes sobre el papel pues siempre será mejor que discutirlo con la empresa en marcha y con problemas apremiantes que hagan aumentar la tensión.

## Contenido

### Organigrama

Con independencia del tamaño de la empresa, comience con tres o cincuenta trabajadores, se debe crear un organigrama. Dicho organigrama se estructurará por funciones, áreas o departamentos (administración, comercial, técnica, producción, etc.), con el objetivo de ubicar cada puesto de trabajo. Además, si fuese necesario cada función a su vez puede dividirse en subáreas. El organigrama determina, por tanto, la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.

### Áreas / Departamentos / Categorías profesionales

#### Funciones, Tareas y Responsabilidades

Se ha de detallar para cada puesto de trabajo la función, área o departamento al que pertenece, las actividades (se trata de un conjunto de acciones o tareas; facturar, cobrar a clientes, vender, almacenar, gestiones con la asesoría, etc.), las tareas (se trata de una acción concreta; preparar presupuestos, emitir informes, presentar modelos trimestrales de retenciones e ingresos a cuenta, etc.), así como las responsabilidades.

#### Nivel de Conocimientos Técnicos

Para cada puesto de trabajo es preciso definir el nivel de formación y de conocimientos técnicos requeridos, así como la experiencia profesional o la capacitación necesaria.

## Nivel de Conocimientos Técnicos

Para cada puesto de trabajo es preciso definir el nivel de formación y de conocimientos técnicos requeridos, así como la experiencia profesional o la capacitación necesaria.

## Importancia de las Actividades

No todas las actividades que se realizan en la empresa tendrán la misma importancia. Cada puesto de trabajo tendrá actividades básicas propias y otras complementarias de menor importancia. Se priorizan las actividades con el objetivo de determinar la productividad del puesto de trabajo. Dimensión y Estructura de la Plantilla Por último, se cuantificará el número de trabajadores necesarios para cubrir los puesto de trabajo definidos en el organigrama, así como la estructura de la plantilla.



## Directivos

### Habilidades Directivas

En gran medida el éxito de todo proyecto empresarial depende de su equipo directivo. Por tanto, se detallará para cada puesto directivo la formación académica, de gestión y técnica, la experiencia profesional, las habilidades directivas, éxitos profesionales o empresariales, así como la función a realizar, actividades, tareas y responsabilidades.

Los jóvenes expertos en I+D son excelentes en ese campo pero necesitan la ayuda de personal más experimentado o expertos en la transferencia tecnológica y el uso de las tecnologías.

Un equipo fuerte que sólo lo sea en I +D no es suficiente. Es necesario contar con personas experimentadas en todos los aspectos empresariales; tecnología, marketing, ventas, finanzas y recursos humanos.

## Perfiles / Puestos Requeridos

### Perfiles y Categorías Profesionales

Se ha de definir los perfiles profesionales que precisa la empresa, por ejemplo, comerciales, operarios de fábrica, contable, etc.. El perfil describe la formación (académica, empresarial, técnica y especializada), la experiencia profesional, las habilidades (directivas y profesionales), así como las características personales (actitud, motivación, capacidad de trabajo, disponibilidad para viajar, etc.) que la empresa necesita.

Una vez definidos los perfiles de profesionales debemos agruparlos en categorías, por ejemplo, directivos, técnicos, administrativos, etc..

### Puestos Requeridos

Para cada perfil profesional se ha de cuantificar el número de puestos de trabajo requeridos al comienzo de la actividad, así como durante el periodo de planificación del plan de empresa.

## Política de Retribución

La política de sueldos y salarios tiene como objetivo retribuir a los empleados por el trabajo realizado para la empresa. En este sentido, dicha política deberá ser equitativa y justa internamente en la empresa estableciéndose los criterios y elementos de remuneración, así como competitiva externamente, respecto del salario medio del sector.

Para establecer la política de sueldos y salarios utilizaremos el criterio de categoría profesional, puesto de trabajo, antigüedad, nivel de responsabilidad, por potencial, grado de desempeño de sus tareas, así como por los resultados del grupo o del individuo.

### Gastos de Personal

La remuneración que la empresa realiza a sus trabajadores puede incluir tres conceptos salariales: retribución fija, variable y retribución en especie o prestaciones indirectas.

- **Retribución Fija.** Es la remuneración económica mínima que la empresa garantiza a un trabajador por el

desempeño de un puesto de trabajo durante un periodo determinado de tiempo.

- **Retribución Variable.** Es la remuneración económica asociada a la consecución de determinados resultados, entre los que podemos destacar los incentivos, las primas o comisiones por unidades vendidas o fabricadas, captación de nuevos clientes, o por resultados extraordinarios de la empresa.
- **Retribución en especie o prestaciones.** Es la remuneración no económica, entre los que podemos destacar el uso de un coche de empresa, vivienda, viajes, préstamos o créditos, seguros o planes de jubilación, formación de hijos, etc.

Los trabajadores que por cuenta propia o ajena realicen una actividad lucrativa están obligados a cotizar a la Seguridad Social. Además, el empresario está obligado a realizar determinados trámites laborales tales como inscribir a la empresa si realizar contratación personal, altas, bajas y afiliación de trabajadores.



El contrato de trabajo es el acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste último se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de remuneración.

Cuando el contrato de trabajo es celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empresarios, se denomina contrato colectivo de trabajo o convenio colectivo de trabajo (CCT).

También, en caso que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos.

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y el empresario. Este tipo de contrato de trabajo se aplica a todos los trabajadores del ámbito (empresa o actividad) alcanzado, aunque no estén afiliados al sindicato firmante. Las condiciones del convenio suelen considerarse como un mínimo.

Retribuciones al personal, cualquiera que sea la forma o el concepto por el que se satisfacen; cuotas de la Seguridad Social a cargo de la empresa y los demás gastos de carácter social.

- *Sueldos y salarios.* Remuneraciones, fijas y eventuales, al personal de la empresa.
- *Indemnizaciones.* Cantidades que se entregan al personal de la empresa para resarcirle de un daño o perjuicio. Se incluyen específicamente en esta cuenta las indemnizaciones por despido y jubilaciones anticipadas.
- *Seguridad Social a cargo de la empresa.* Cuotas de la empresa a favor de los organismos de la Seguridad Social por las diversas prestaciones que éstos realizan.
- *Aportaciones a sistemas complementarios de pensiones.* Importe de las aportaciones devengadas a planes de pensiones u otro sistema análogo de cobertura de situaciones de jubilación, invalidez o muerte, en relación con el personal de la empresa.

- *Otros gastos sociales.* Gastos de naturaleza social realizados en cumplimiento de una disposición legal o voluntariamente por la empresa. Se citan, a título indicativo, las subvenciones a economatos y comedores; sostenimiento de escuelas e instituciones de formación profesional; becas para estudio; primas por contratos de seguros sobre la vida, accidentes, enfermedad, etc., excepto las cuotas de la Seguridad Social.





## Políticas de RRHH

Este apartado tiene como objetivo resumir las políticas de la empresa en materia de contratación, selección, motivación, formación, externalización de funciones, seguridad y prevención de riesgos laborales.

### Plan de Contratación

#### *Modalidades de contratación*

Uno de los costes más importantes en la empresa es el laboral. Por ello, se debe realizar un Plan para planificar el tipo de contratación de los trabajadores dependiendo del puesto e importancia para la empresa, así como de la valía personal y profesional del empleado.

Podemos definir el contrato de trabajo como aquel acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de remuneración. Los tipos de contrato:

1. Contratos indefinidos.
2. Contratos indefinidos bonificados.
3. Contratos indefinidos o temporales bonificados.
4. Contratos formativos.
5. Contratos de duración determinada.
6. Contratos de relevo.
7. Contratos para personas con discapacidad.
8. Contratos para la investigación.
9. Contratos de sustitución por jubilación anticipada.
10. Otros contratos de trabajo.

### Políticas de Selección

Se establecerán las Políticas de Selección del personal definiéndose los canales o medios de captación de candidatos, el procedimiento y criterios de selección.

Existen diferentes mecanismos para la captación de candidatos que dependerán de las características del puesto, del tipo de actividad y tamaño de la empresa.

Podemos recurrir a bolsas de empleo (Cámaras Oficiales, de Comercio, Industria y Navegación, Servicio Canario de Empleo, Fundaciones Universitarias, Formación Profesional, Asociaciones Empresariales, Colegios Profesionales, Agencias de Desarrollo Local, portales de empleo en Internet, Instituto Canario de la Mujer, asociaciones juveniles, etc.), empresas de selección de personal, empresas de trabajo temporal, red de contactos (familiares, amigos, contactos profesionales y académicos), curriculum vitae recibidos, anuncios (prensa, revistas especializadas, radio, televisión, Internet), así como captar trabajadores de la competencia.

Además, debemos definir el proceso, las pruebas y los criterios de selección. En este sentido, la entrevistas de selección es la técnica más utilizada, no obstante, existen otras tales como las pruebas psicotécnicas (test de inteligencia, de aptitudes, de personalidad, proyectivos), las pruebas específicas (para evaluar habilidades concretas), dinámicas de grupo para determinar comportamientos en trabajo en equipo (grupo de discusión, situaciones de role play), juego de negocios o simuladores empresariales, pruebas grafológicas, etc..



## Políticas de Motivación

Para que los trabajadores sean productivos deben estar motivados. Para ello, debemos establecer diferentes métodos de motivación. El mecanismo más importante es la retribución pero existen otros tales como las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, el reconocimiento de su labor, la promoción interna, la comunicación de sus tareas, responsabilidades y de la estrategia de la empresa, así como su participación en aspectos relacionados con su puesto o en general con la empresa.

## Políticas de Formación

El objetivo del Plan de Formación es planificar, evaluar y mejorar las competencias de los trabajadores. Para ello, se establecerá un plan de formación específico para cada perfil profesional en la empresa.

## Plan de Externalización de Funciones

Existen ciertas funciones o actividades que la empresa puede decidir subcontratar por falta de especialización o por ahorro en costes. Las principales actividades que se suele subcontratar son las derivadas de aspectos comerciales, legales, contables, técnicos, etc.

Es importante realizar un Plan de Externacionalización de funciones que planifique qué actividades se subcontratarán, qué criterios deben cumplir las empresas a subcontratar o de outsourcing, así como los mecanismos de evaluación, seguimiento y control.

## Seguridad e Higiene Laboral

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales exige a la empresa a verla por la seguridad y la salud de los empleados. En este sentido, debemos elaborar un Plan con el objetivo de proteger y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores frente a dichos riesgos laborales. Además, debemos analizar e identificar cuales son los principales riesgos laborales a los que estarán expuestos nuestros trabajadores y las medidas correctoras que adoptaremos.



## Socios y Forma Legal

Aquí es donde se describe con detalle quiénes serán los socios de la empresa y que aportaciones van a realizar. También es momento de dejar claro qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán meros capitalistas. Cualquier otro pacto o acuerdo entre los socios -sobre todo si no va a constar en los estatutos de la sociedad- debe procurarse discutirse en este momento. También hay que decidir qué forma legal se va a dar a la sociedad. Esto puede variar según la legislación del país donde se ubique la empresa. Además la correcta elección de la forma de la sociedad puede tener importantes repercusiones a nivel de responsabilidad de los socios y de cargas fiscales.

Conviene pues consultar con un experto que aconseje la mejor forma social de acuerdo con los objetivos globales de la empresa y los objetivos personales de los socios. Incluso en el caso de un único socio, pueden existir distintas modalidades de constituir la empresa que deben estudiarse. Finalmente, es importante pensar que es preferible que una empresa no llegue a nacer por discrepancias de los futuros socios antes de crearla, a que deje de funcionar

por discrepancias de los socios después de crearla.

## Asesores Externos

Si se detecta la necesidad de contar con el consejo de expertos externos, debe quedar esto reflejado en el plan indicando la relación que estos expertos van a tener respecto a la empresa: consultores, miembros del consejo, etc.

La subcontratación está bien, siempre que no se refiera al negocio principal. Debemos estar preparados para que se produzca una recesión en el mercado en cualquier momento. No debemos contratar a todas las personas que necesitemos sino subcontratar tareas que no resulten estratégicas y volver a hacernos cargo de ellas cuando sea necesario.

## Accionistas

La función principal de los accionistas es la de aportar capital. Pero además es necesario obtener una mayor conexión a través de redes (y no solo financiación). Los accionistas deben invertir tiempo y reputación.



# Económico Financiero



## Tema

Inversión Inicial

Previsión de Ingresos

Tesorería

Financiación Inicial

Previsión de Compras

Balance

Plan Económico y  
Financiero

Previsión de Gastos

Cuenta de Resultados  
Ratios



## Introducción

Realizaremos la viabilidad económica y financiera del negocio durante el periodo de planificación, 1 a 5 años, siendo un estándar 3 años. Para ello, se realizará un Plan de Inversiones para la puesta en marcha de la empresa detallándose los activos y un Plan de Financiación con las fuentes de recursos propios o ajenos necesarias para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la empresa.

Además, se realizará una Previsión de Ingresos con las ventas de productos y de servicios y una Previsión de Gastos que recoja las compras, el aprovisionamiento, los gastos de personal, los impuestos y los gastos generales. A partir, del Plan de Ingresos y Gastos elaboraremos el Plan de Tesorería o Cash-Flow con el objetivo de

garantizar la liquidez de la empresa. De estos planes se elaborará el Balance y la Cuenta de Resultados. Por último, se realizarán un análisis de ratios, con el objetivo de garantizar la viabilidad de la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa.

## Objetivo

El objetivo es mostrar cómo se va obtener el capital necesario para poner en marcha el negocio, cómo se va a sostener el funcionamiento, cómo se va a financiar el crecimiento de éste y, finalmente, qué beneficio va a generar la inversión realizada. Si el rendimiento esperado es interesante y se sostiene coherentemente con los datos aportados por el resto del plan, es muy probable que alguien esté dispuesto a aportar financiación.

# Contenidos

## Inversión Inicial

El objetivo de este apartado es realizar un Plan de Inversiones para la puesta en marcha de la empresa. El primer paso, será preparar un presupuesto con las inversiones iniciales. Para ello, debemos identificar y comparar la oferta de los diferentes fabricantes, proveedores o distribuidores de los distintos bienes de inversión. Elaboraremos una tabla con dichos proveedores comparándolos, por producto, tipos o modelos de productos, características, especificaciones técnicas, producción, precios, forma de pago, plazo de entrega, disponibilidad o stock, etc.. A continuación, se seleccionarán aquellas ofertas más adecuadas en términos del binomio relación calidad-precio. El concepto calidad puede incluir dependiendo de la actividad de factores tales como número de unidades producidas, elaboradas, acabado final, tiempo, consumos empleados, etc.

Para la elaboración del Plan de Inversiones se detallarán todos los activos necesarios iniciales y durante el resto del periodo de planificación tales como compras de terrenos, edificaciones y sus construcciones (locales, almacenes, naves y oficinas), bienes de equipo (mobiliario,

vehículos, equipamiento informático, maquinaria, herramientas y utillajes), y otro inmovilizado intangible (propiedad industrial, investigación y desarrollo, software, fianzas, etc.).

Para la realización del Plan de Inversión utilizaremos los importes sin IGIC (Impuesto General Indirecto Canario). No obstante, a efectos de financiación de la inversión, debe tenerse en cuenta en un apartado distinto. De esta manera, el total IGIC soportado deberá coincidir con la cuenta "Hacienda Pública IGIC inversiones" en el Balance: Activo.

## Financiación Inicial

El Plan de Financiación comprende los recursos propios y la financiación ajena a largo plazo de la empresa destinados, en general, a financiar el activo permanente y a cubrir un margen razonable del circulante; incluye también los ingresos a distribuir en varios ejercicios, acciones propias y otras situaciones transitorias de la financiación básica.

Se distinguen dos fuentes principales de financiación definidas en el Plan Económico Financiero: recursos propios y recursos ajenos.

## Recursos Propios

Están integrados: por las aportaciones de los socios en forma de capital; los resultados de los diferentes ejercicios que permanecerán dentro de la empresa en forma de reservas; y por último, los posibles fondos públicos o subvenciones a fondo perdido recibidos por el proyecto que tengan como objetivo financiar inversiones del proyecto empresarial.

*Financiación propia:*

- Capital
- Reservas





## Recursos Ajenos

Son el componente de la financiación compuesta por fondos financieros, con coste o sin él, que habrán de ser devueltos en un plazo de tiempo determinado. El coste de los mismos constituirá el coste financiero global del proyecto.

### *Financiación ajena:*

- Financiación a largo plazo
  1. Capital riesgo
  2. Sociedades de Garantía Recíproca
  3. Préstamo
  4. Leasing
  5. Factoring
  6. Crédito comercial
  7. Proveedores
- Financiación a corto plazo
  1. Hacienda Pública
  2. Créditos
  3. Descuento de efectos

## Plan Económico y Financiero

La Planificación Financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3-5 años. Al ser previsiones a más de un año, tiene un elevado grado de incertidumbre, pero no

obstante es conveniente realizarla para estar mejor preparado y dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar. Un posterior control, nos permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias.

El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, enjuiciar la gestión empresarial para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre. Con el plan financiero tratamos de averiguar la liquidez futura de la empresa, plasmándolo en un cuadro de Tesorería:

- Como presupuesto de caja (a partir de las Cuentas Provisionales de Resultados).
- A partir de las cuantías provisionales de Resultados. (Saldo inicial de tesorería, cobros, pagos).

### **Estudio de Viabilidad**

Son todos aquellos estudios que realizamos sobre los ingresos y gastos, así como sobre los cobros y pagos, de un proyecto, para determinar si se puede llevar a cabo, para la cual se tiene que cumplir que genere resultados positivos y suficientes

en consonancia con la inversión realizada y con la esperanza de los inversores, que la suponemos por encima del interés normal del mercado, así como que genere liquidez suficiente para que peligre la continuidad de la empresa.

Debemos de tener claro los dos objetivos finales del proyecto para que sea viable:

- Beneficios
- Liquidez

Para realizar un estudio de viabilidad debemos confeccionar las siguientes presupuestos:

- De inversiones
- De financiación
- Cuentas provisionales de resultados (Ingresos y Gastos)
- Plan financiero (presupuesto de tesorería)

Una vez confeccionados, han de darse las siguientes circunstancias:

1. El presupuesto de financiación debe de cubrir el presupuesto de inversiones
2. La cuenta provisional de resultados, ha de ser positiva y como hemos dicho anteriormente, suficiente.



## Previsión de Ingresos

La previsión de ingresos detalla entre otros las ventas de la empresa, mes a mes, producto a producto, en unidades físicas y en euros.

Este presupuesto lo realiza el departamento comercial o directamente el empresario dependiendo del tamaño de la empresa. Para ello, habrá que tener en cuenta el mercado, los competidores, los clientes, etc. Además, debemos realizar un estudio de las unidades de venta de cada producto, el precio de cada uno de ellos y el margen comercial.

La previsión de ventas, no trata de cuanto nos gustaría vender, sino de cuánto es posible vender, en función del mercado que atacaremos y en relación a la estructura de nuestra empresa y recursos. En definitiva, vamos a determinar el objetivo de venta para el próximo año.

Este objetivo ha de ser:

- Realista (ajustado a condiciones del mercado y de la empresa)
- Ambicioso
- Alcanzable
- Definido con claridad

- Comunicado al personal de la empresa

La previsión de ventas se puede definir de distintas maneras, tantas como empresas, así algunas lo determinan en función del histórico (cuánto vendimos el año pasado y cuánto vamos a vender este año, por ejemplo un 10% más), otras en función a planes estratégico que poseen, otras utilizan el método LQSP (lo que se pueda, este es el peor de los métodos).

Es conveniente utilizar un proceso que sea lo mas objetivo posible, como determinar el volumen total de compra del mercado y marcar la porción que vamos a luchar por conseguir (por ejemplo, un pueblo de 5000 habitantes consume 4 millones de panes al año, en función a la competencia y de mis recursos puedo fijar mi previsión de ventas en 2% de cuota, es decir, 200.000 panes, esa seria mi previsión de ventas en unidades de producto).

La previsión de ventas se debe fijar en función a:

- Volumen de ventas
- Rentabilidad de esas ventas
- Cuota de mercado a alcanzar

Esa previsión de ventas determinara mis acciones y estrategias comerciales para conseguir los resultados económicos. Asimismo, no debemos olvidarnos que dichos resultados se consiguen a través de los clientes, por lo que siempre los tendremos presentes. No sirve de nada fijar este objetivo y sentarnos a que vengan a comprarnos el pan. Es necesario tener una actitud proactiva en la búsqueda de los clientes y satisfacción de sus necesidades.

Una vez fijada la previsión de ventas, se determinará la estacionalidad. Dicho concepto, significa que será necesario en la planificación determinar como se van a desarrollar las ventas a lo largo del año, por meses, en función del clima, fiestas típicas, tradiciones, época del año, etc. Para ello, tenemos que tener un profundo conocimiento del negocio.

## **Ventas de Producto o Servicios**

En este apartado se incluyen las ventas de la empresa de productos o servicios y que se adaptarán a las características de las operaciones que realizan, con la denominación específica que a éstas corresponda.

Ventas. Por transacciones, con salida o entrega de los bienes o servicios objeto de tráfico de la empresa, mediante precio.

Devoluciones de ventas y operaciones similares. Remesas devueltas por clientes, normalmente por incumplimiento de las condiciones del pedido. En esta cuenta se contabilizarán también los descuentos y similares originados por la misma causa, que sean posteriores a la emisión de la factura.

"Rappels" sobre ventas. Descuentos y similares que se basan en haber alcanzado un determinado volumen de pedidos.

## **Estacionalidad de las Ventas**

Analice la demanda para detectar posibles épocas del año de poco consumo de nuestro producto o servicio. Por lo general, la estacionalidad de la demanda viene relacionada con el clima y las

costumbres de nuestra región, por ejemplo; abrigo, helados, etc.

Por último, en el caso de que nuestro producto este condicionado fuertemente a la estacionalidad de la demanda, habrá que buscar y decidir como se va a alcanzar las ventas estimadas en los meses de poca actividad.

## **Forma de Cobro a Clientes**

Especificar en este apartado si se cobra al contado o si se aplaza el cobro de clientes. Por lo general, el cobro se aplaza en periodos de 30, 60 o 90 días, en función de la envergadura del producto o servicio ofrecido y del precio de venta del mismo.

## **Otros Ingresos**

### *Subvenciones a la Explotación*

Las concedidas por las Administraciones Públicas, empresas o particulares al objeto, por lo general, de asegurar a éstos una rentabilidad mínima o compensar "déficit" de explotación.

- Subvenciones oficiales a la explotación. Las recibidas de las Administraciones Públicas.

- Otras subvenciones a la explotación. Las recibidas de empresas o particulares.

### *Ingresos Financieros*

- Ingresos de participaciones en capital. Rentas a favor de la empresa, devengadas en el ejercicio, provenientes de participaciones en capital.
- Ingresos de valores de renta fija. Intereses de valores negociables de renta fija a favor de la empresa, devengados en el ejercicio.
- Ingresos de créditos. Importe de los intereses de préstamos y otros créditos, devengados en el ejercicio.
- Descuentos sobre compras por pronto pago. Descuentos y asimilados que le concedan a la empresa sus proveedores, por pronto pago, estén o no incluidos en factura.
- Beneficios en valores negociables. Beneficios producidos en la enajenación de valores de renta fija o variable.
- Diferencias positivas de cambio. Beneficios producidos por modificaciones del tipo de cambio en valores de renta fija, créditos, deudas y efectivo, en moneda extranjera
- Otros ingresos financieros.

## Previsión de Compras

### Compras

Las compras son el aprovisionamiento de la empresa de mercaderías, materias primas, otros aprovisionamientos, productos en curso, productos semiterminados, productos terminados y subproductos, residuos y materiales recuperados. Comprende también los trabajos que, formando parte del proceso de producción propia, se encarguen a otras empresas. Estas cuentas se cargarán por el importe de las compras, a la recepción de las remesas de los proveedores o a su puesta en camino si las mercancías y bienes se transportasen por cuenta de la empresa. Se cargará a la recepción de los trabajos encargados a otras empresas.

De lo que tenemos previsto vender, una vez estimadas las ventas, sacaremos el importe en unidades y precio de las compras, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Capacidad de almacenamiento.
- Servicios no se compran.
- Stock medio que debemos de tener para no quedarnos desabastecidos.
- Tiempo del transporte.



- Coste del transporte por contenedores y tipo de mercancía.
- Logística de reparto de mercancía.

**Recordatorio:** Las compras siempre serán superiores o iguales a las ventas.

Lo mismo que en las ventas, en función del tipo de negocio y producto que comercialicemos, debemos tener en cuenta que no todo lo que se compra se vende. Por ello, algunas veces será necesario mantener un stock con el objetivo de no quedar desabastecidos. Aquí es bueno contemplar también, que en Canarias no es tan fácil el abastecimiento y el transporte de la mercancía, como para arriesgarnos a no tener stock.

En otras ocasiones, cuando el producto que comercializamos es perecedero no será necesario almacenarlo ya que se le da salida antes de inventariarlo.

En el caso de servicios, éstos no se compran, solo se realizan, es decir, habría que rellenar solo la parte de ventas, no de compras.

Las partidas se adaptarán por las empresas a las características de las operaciones que realizan, con la denominación específica que a éstas corresponda.

## Otras compras

- **Combustibles.** Materias energéticas susceptibles de almacenamiento.
- **Repuestos.** Piezas destinadas a ser montadas en instalaciones, equipos o máquinas en sustitución de otras semejantes. Se incluirán en esta cuenta las que tengan un ciclo de almacenamiento inferior a un año.
- **Materiales diversos.** Otras materias de consumo que no han de incorporarse al producto fabricado.
- **Embalajes.** Cubiertas o envolturas, generalmente irrecuperables, destinadas a resguardar productos o mercaderías que han de transportarse.
- **Envases.** Recipientes o vasijas, normalmente destinadas a la venta juntamente con el producto que contienen.
- **Material de oficina.** El destinado a la finalidad que indica su denominación, salvo que la empresa opte por considerar que el material de oficina adquirido durante el

ejercicio es objeto de consumo en el mismo.

- **Devoluciones de compras y operaciones similares.** Remesas devueltas a proveedores, normalmente por incumplimiento de las condiciones del pedido. En esta cuenta se contabilizarán también los descuentos y similares originados por la misma causa, que sean posteriores a la recepción de la factura.
- **"Rappels" por compras.** Descuentos y similares que se basen en haber alcanzado un determinado volumen de pedidos.

## Forma de Pago a Proveedores

La Política de Pago a Proveedores recoge los descuentos por pronto pago así como la financiación.

Es una forma de financiación automática, pues normalmente no suele llevarse a cabo ninguna negociación para obtener dicha financiación, como en el caso de la financiación bancaria. Es muy interesante conocer las posibilidades y límites de financiación de los proveedores, aunque la obtención de estas facilidades

suele ser sin cargo de intereses, deberemos saber cuanto nos supone de costes de oportunidad renunciar al descuento por pronto pago, para poder compararlo con el coste de otras financiaciones alternativas a corto plazo.

Es la financiación más corriente de la empresa, representando en la mayoría de ellas un apoyo importante para financiar parte del Ciclo de Explotación, acortando el periodo Medio de Maduración.



## Previsión de Gastos

### Gastos Generales

Servicios de naturaleza diversa adquiridos por la empresa, no incluidos en las compras ó que no formen parte del precio de adquisición del inmovilizado o de las inversiones financieras temporales.

- *Gastos en investigación y desarrollo del ejercicio.* Gastos de investigación y desarrollo por servicios encargados a otras empresas.
- *Arrendamientos y cánones.* Los arrendamientos, los devengados por el alquiler de bienes muebles e inmuebles en uso o a disposición de la empresa. Así como los cánones, cantidades fijas o variables que se satisfacen por el derecho al uso o a la concesión de uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial.
- *Reparaciones y conservación.*

- *Servicios de profesionales independientes.* Importe que se satisface a los profesionales por los servicios prestados a la empresa. Comprende los honorarios de economistas, abogados, auditores, notarios, etc., así como las comisiones de agentes mediadores independientes.
- *Transportes.* Transportes a cargo de la empresa realizados por terceros, cuando no proceda incluirlos en el precio de adquisición del inmovilizado o de las existencias. En esta cuenta se registrarán, entre otros, los transportes de ventas.
- *Primas de seguros.* Cantidades satisfechas en concepto de primas de seguros, excepto las que se refieren al personal de la empresa.
- *Servicios bancarios y similares.* Cantidades satisfechas en concepto de servicios bancarios y similares, que no tengan la consideración de gastos financieros.
- *Publicidad, propaganda y relaciones públicas.* Importe de los gastos satisfechos por los conceptos que

indica la denominación de esta cuenta.

- *Suministros.* Electricidad y cualquier otro abastecimiento que no tuviere la cualidad de almacenable.
- *Otros servicios.* Los no comprendidos en las partidas anteriores tales como los gastos de viaje del personal de la empresa, incluidos los de transporte, y los gastos de oficina no incluidos en otras cuentas.



## Tributos

El *tributo* es una prestación monetaria que el Estado u otro Ente publico exige en uso del poder que le atribuyen la Constitución y las Leyes de quienes a el están sometidos. Los tributos se clasifican en tasas, contribuciones especiales e impuestos.

Las *tasas* son aquellos tributos cuyo hecho imponible consiste en la utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio publico.

Los impuestos son tributos exigidos sin contraprestación, cuyo hecho imponible esta constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica, que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo, como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de los bienes o la adquisición o gasto de la renta.

En el sistema tributario nacional, y especialmente para el ámbito regional, destacan los siguientes impuestos:

- El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), el Impuesto sobre Sociedades (IS), el Impuesto sobre el Patrimonio y el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en la

### *Imposición Directa.*

- El Impuesto General Indirecto Canario (IGIC), el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), los Impuestos Especiales y los impuestos integrantes de la Deuda Aduanera en la *Imposición Indirecta*.
- El Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF) establece un conjunto de medidas económicas y fiscales que incentivan y promueven el desarrollo económico y social de las Islas Canarias, adaptándolo a las nuevas circunstancias económicas y políticas imperantes. Los principales instrumentos fiscales y económicos del REF son la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC), el Régimen Específico de Abastecimiento (REA), las Deducciones por Inversiones en Canarias, los Incentivos a la Inversión, las Bonificaciones por Producción, el AIEM Arbitrio sobre Importaciones y Entrega de Mercancías en las Islas Canarias, así como la Zona Especial Canaria (ZEC).

Con respecto a las Haciendas Locales, el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) y el Impuesto de Actividades Económicas (IAE),

serán, en todo caso de exacción obligatoria por los Ayuntamientos. A ellos se añaden otras figuras impositivas de menor importancia.



## Cuenta de Resultados

### ¿Qué es?

La Cuenta de Resultados o Pérdidas y Ganancias es un estado financiero e indicador de la eficacia de la gestión empresarial. Representa la diferencia entre los ingresos y los gastos periódicos (esto quiere decir que deben corresponder al periodo, ejercicio presente). Esto implica la necesidad de periodificar para conocer que ingresos y gastos se han de imputar a este periodo y cuáles se han de imputar a otro, aunque se hayan generado en este.

Los gastos se clasifican por su naturaleza. Los resultados se clasifican en *resultados de la explotación*, que incluyen los de la actividad típica de la empresa y de actividades complementarias generados con regularidad. Otro resultado sería el de las *actividades financieras*. Aquí se recogerían los flujos procedentes de actividades financieras. También implica regularidad. El resultado de la explotación + el resultado financiero conforma el *resultado de las actividades ordinarias*. Si al resultado de las actividades ordinarias le añadimos el resultado extraordinario tendremos el *resultado antes de impuestos*. Después de restar el impuesto sobre beneficios queda finalmente el *resultado después de*

*impuestos*. En él se recogerá el *beneficio o pérdida del ejercicio*.

La Cuenta de Resultados comprenderá los Ingresos y Gastos del ejercicio, y por Diferencia, el Resultado. Distinguirá los resultados de explotación de los de carácter ordinarios. Como consecuencia de las operaciones que realiza la empresa, se producen unos ingresos y unos gastos de cuya diferencia surge el resultado del período. El resultado es la diferencia entre los ingresos y los gastos.

### ¿Para qué sirve?

La cuenta de resultados sirve para conocer el por qué de dicho resultado. En este sentido, analizando dicha cuenta y su composición las empresas pueden conocer si la marcha de su explotación es la deseada.

El análisis de la cuenta de resultados, y de su distribución, permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de un beneficio o de una pérdida y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada, la evolución de la situación actual y la previsión sobre el futuro de la empresa.

## Cuenta de Resultados

### Ventas netas

- Gastos proporcionales de fabricación
- Gastos proporcionales de comercialización

= Margen Bruto

- Amortizaciones
- Gastos de estructura
- Otros ingresos y gastos

= Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)

- Gastos e ingresos financieros

= Beneficio antes de impuestos (BAI)

- Impuestos de sociedades

= Beneficio neto (BDII o Beneficio después de Intereses e Impuestos)



## Previsión Tesorería

### ¿Qué es?

La Previsión de Tesorería es un plan que detalla los cobros (entradas reales de dinero) y pagos (salidas reales de dinero) que la empresa realiza mensual y anualmente.

Es una herramienta útil para analizar se vamos a poder hacer frente a los pagos mensuales, así como a los intereses. Incluye los cobros y los pagos relacionados con la inversión, distribuidos por años.

### ¿Para qué sirve?

La Previsión de Tesorería tiene dos objetivos:

- Captar recursos financieros para cubrir una situación deficitaria (o bien, una colocación adecuada de recursos sobrantes).
- Estimar el mínimo de dinero líquido que conviene tener siempre en la empresa.

Para una empresa es fundamental disponer de dinero en efectivo para funcionar, especialmente, para una nueva empresa que difícilmente va a contar con crédito de proveedores y bancos. El instrumento para gestionar el dinero de la empresa es la Previsión de Tesorería.

En este documento hay que describir con todo detalle y precisión los cobros y los pagos que se van a realizar, mes a mes, en la empresa. Hay que distinguir claramente los cobros de los ingresos y los pagos de los gastos. Si compramos una mesa de oficina en Enero pero acordamos pagarla en Marzo, en la previsión de tesorería el pago se anotará en Marzo, aunque el gasto se devengue en Enero. Esto es muy importante, pues, aunque la empresa logre realizar sus ventas en el primer mes de actividad, puede resultar que no cobre hasta meses después; aunque durante esos meses debe seguir funcionando, es decir, gastando dinero.

La Previsión de Tesorería va a ser el documento que convenza a bancos y prestamistas de que la empresa va a poder, no sólo hacer frente a sus pagos mensuales, sino también al pago de intereses por el capital prestado.



## Balance

### ¿Qué es?

Podemos definir el Balance como la representación y mediación del Patrimonio de la empresa en un momento determinado y la descripción estática de inversiones y recursos. Es una fotografía económica tomada en un momento determinado, teniendo en cuenta que en el Activo vendrán recogidos los bienes y derechos, donde hemos invertido el dinero, y en el Pasivo las obligaciones de la empresa respecto del capital aportado por socios o accionistas, así como las deudas con los acreedores.

El Balance de Situación, desde el punto de vista jurídico representa, por un lado, los bienes y derechos a favor de la empresa en un momento dado del tiempo (activo); por otro, las obligaciones contraídas a esa fecha (pasivo) y, como diferencia, el patrimonio perteneciente a los propietarios (patrimonio neto).

Desde una perspectiva económica, el Balance representa las fuentes de financiación de la empresa en un momento determinado, procedentes, tanto de terceros ajenos a la empresa, como de los propietarios de la misma y la inversión o

aplicación que se ha dado a esa financiación.

El Balance de Situación se divide, por tanto entre activo y pasivo.

### ACTIVO

El activo lo ordenamos en función de su liquidez, colocando aquellos bienes y servicios menos líquidos en la parte superior hasta llegar a los más líquidos en la parte inferior del activo del Balance. Los bienes y derechos que tienen una liquidez superior a un año se denominan Activo no corriente o inmovilizado, mientras que los que necesitan menos de un año para ser recuperados en dinero se llaman Activo corriente. En el Balance de situación, los elementos de activo se presentan de menor a mayor liquidez. Primero se colocan los elementos de Activo no corriente y a continuación los de carácter circulante.

En el balance se ordenan las partidas de activo de menor a mayor exigibilidad.

#### Elementos de activo:

a) *Activo no corriente intangible*: Bienes y derechos de la empresa de carácter intangible. Su permanencia es también superior al ejercicio.

b) *Activo no corriente material*: Bienes de la empresa de naturaleza tangible. Su permanencia en la empresa supera el ejercicio.

c) *Inversiones financieras a largo plazo*: Inversiones de la empresa de carácter financiero con fines de permanencia durante más de un ejercicio y de control.

d) *Activos por impuesto diferido*: se activan porque se considera que tienen proyección económica plurianual. Hay que darles de baja siguiendo un criterio financiero.

e) *Activo corriente, deudores comerciales*: Derechos de cobro de la empresa frente a terceros, con vencimiento a corto plazo.

f) *Activo corriente, existencias*: Materiales inventariados para su posterior elaboración o venta.

g) *Activo corriente, inversiones financieras temporales*: Inversiones de carácter especulativo y sin intención de conservarse largo tiempo en la empresa.

h) *Activo corriente, efectivo y otros líquidos equivalentes*: Líquido de la empresa. No supone ningún coste para esta.

## PASIVO

En lo que se refiere al pasivo del Balance son las obligaciones de la empresa con terceras personas y se colocan en función de exigibilidad o vencimiento, situando en la parte superior del pasivo los recursos con un plazo de devolución mayor y en la parte inferior los de vencimiento más próximo. Pueden ser de dos tipos, en función de su exigibilidad.

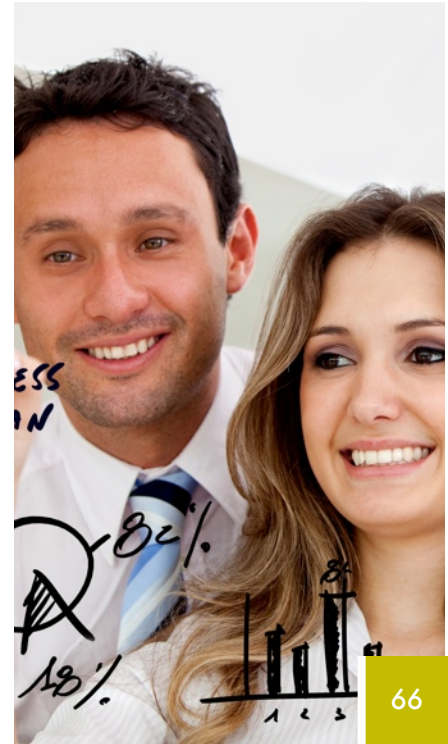
Todas aquellas deudas con terceras personas, distintas de los socios, independientemente del plazo de devolución de la deuda, o fondos ajenos. Todas las aportaciones iniciales y posteriores de los socios de la empresa y los beneficios que no han sido repartidos, o fondos propios.

El pasivo aparece en el Balance de situación ordenado en función del grado de exigibilidad de las obligaciones, situándose en la parte superior los pasivos no exigibles y, en la parte inferior, los más exigibles.

## ¿Para qué sirve?

El balance equilibra inversión y financiación. En el mismo queda determinada la posición financiera de la empresa en un momento dado. El balance quedará cuadrado con toda la información que hemos introducido en los apartados anteriores, siendo la cuenta de Pérdidas y Ganancias la que hará real este cuadre.

El análisis del Balance permitirá evaluar aspectos tales como: situación de liquidez o capacidad de pago, endeudamiento, independencia financiera, capitalización, etc. Este análisis se puede hacer con un solo Balance (análisis patrimonial estático) o para ver la evolución de la empresa a través de varios balances (análisis patrimonial dinámico).



## Ratios

El análisis económico y financiero nos va a permitir estudiar y diagnosticar los distintos aspectos que van a definir la rentabilidad y viabilidad del proyecto, fin último de nuestro plan de empresa, para definir las debilidades y fortalezas de la idea de negocio planteada desde el principio.

**Análisis económico.** El análisis económico tiene como objetivo analizar la rentabilidad del proyecto empresarial, su evolución a través de magnitudes de la Cuenta de Resultados (ventas, personal, etc.), estructura económica, umbral de rentabilidad, así como realizar un estudio de la eficiencia.

**Análisis financiero.** Si la rentabilidad se analiza a través de la Cuenta de resultados, el análisis financiero (liquidez y solvencia) se produce a través del Balance de situación. Estos dos factores estudian la estructura y composición de los derechos y obligaciones de la empresa, así como sus relaciones en el tiempo.

## Análisis del "Punto de Equilibrio"

Se llama "Punto de Equilibrio" al volumen de ventas necesario para cubrir todos los costes de la empresa en un ejercicio. Un volumen de ventas superior supondrá beneficios; un volumen inferior generará pérdidas.

Si bien el cálculo del Punto de Equilibrio es complejo, entre otras cosas por la dificultad de anticipar los costes variables que se van a producir, hay que hacer un esfuerzo para obtener un valor lo más correcto posible.

De hecho, independientemente del valor exacto que puede tener el Punto de Equilibrio, su análisis va a proporcionar al emprendedor un profundo conocimiento de la estructura de costes de la empresa. Habrá que detallar cuáles serán los costes fijos -aquellos que se van a producir independientemente del volumen de ventas o producción- y cuáles serán los costes variables -es decir, los relacionados directamente con las unidades producidas-. Como norma general hay que tender a reducir los costes fijos y substituirlos por variables; aunque es una práctica recomendable dudar de que sea de aplicación en nuestro caso particular.

## Política de aplicación de Beneficios

Finalmente, también conviene dejar claro frente a socios e inversores cómo se va a remunerar al capital invertido en la empresa. Cualquier inversor verá con buenos ojos una estrategia de reinversión de los beneficios generados, aunque no lo verá así indefinidamente: si invirtió dinero es para obtener un beneficio, más a medio plazo que a largo.

Conviene prever qué hacer con los beneficios que se van a obtener, y desde luego, qué se va a hacer en el caso de que las pérdidas superen las previsiones.



# Empresa de Base Tecnológica



# Tema

Concepto

Régimen jurídico

Formas de participación del profesorado

Clasificación

Procedimiento de creación de spin-off con aportación universitaria

Pactos de usos

Características

Aportación intangibles

## Concepto

“Spin-off” es un término anglosajón que se refiere a la creación de nuevas empresas en el seno de otras empresas u organizaciones ya existentes, sean públicas o privadas, que actúan de incubadoras y que, con el tiempo, acaban adquiriendo independencia jurídica, técnica y comercial. Es decir, son empresas de nueva creación y su principal función es la transferencia de los hallazgos científicos al sector social en forma de productos o servicios innovadores.

Los spin-off suelen nacer de las universidades y centros públicos de investigación, que cumplen la función de matriz y sirven para su despegue. Normalmente son fundadas por profesores, alumnos o miembros del personal administrativo y de servicios de las

universidades y, aunque tienen apoyo institucional, persiguen intereses privados. Los spin-off son iniciativas de pequeña dimensión que comportan un gran riesgo e incertidumbre por encontrarse en sectores emergentes. Su activo más importante es el “Know-How” (conocimiento propio sobre un proceso, producto, servicio, etc.), no siempre patentado o patentable, y no los activos materiales que son objeto de garantías frente a terceros.

Las “Empresas Innovadoras de Base Tecnológicas” se definen “Organizaciones productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos”, Office of Technology Assessment, 1992.





## Clasificación

La tipología de las Empresas de base tecnológica se hace, fundamentalmente, en función de la entidad originaria de la que surgen.

Existen tres tipos principales:

- **“Spin-off” universitarias**  
(sector público): creadas a partir de las universidades, incluyen aquellas en las que participan empleados o miembros de la comunidad universitaria.
- **“Spin-off” institucionales**  
(sector público): creadas a partir de centros públicos de investigación no universitarios, entre los que se encuentran los Parques Científicos y Tecnológicos.
- **“Spin-off” empresariales o “star-up”**  
(sector privado): creadas a partir de otra empresa privada.

## Características

Según la OCDE una spin-off tiene las siguientes características:

- Cualquier nueva compañía que incluya entre sus fundadores a un empleado de la Universidad o del sector público.
- Que licencie tecnología propiedad de una universidad o Centro público de investigación.
- Que incluya a un estudiante como uno de sus fundadores.
- Que comienza en un Parque Tecnológico o incubadora de empresas perteneciente al sector público o a la Universidad.
- En la que la Universidad o Centro público de investigación ha realizado una participación en su capital.
- Establecida por la Universidad o Centro público de investigación para proporcionar un servicio ofrecido previamente a través de alguno de sus departamentos o unidades.



## Regímen jurídico

La **Ley de la Ciencia** recoge, en su artículo 19, la posibilidad de que los organismos públicos de investigación puedan crear o participar en el capital de sociedades mercantiles cuyo objeto sea, entre otras actividades, la investigación científica, el desarrollo o la innovación tecnológica, la explotación de los derechos de la propiedad industrial e intelectual, o el uso y el aprovechamiento, industrial o comercial, de las innovaciones, de los conocimientos científicos y de los resultados obtenidos y desarrollados por el organismo.

A fin de que los investigadores funcionarios de estos centros puedan participar en las actividades de estas empresas, se recoge también la posibilidad de solicitar una excedencia.

El Artículo Decimonoveno sobre la creación o participación en sociedades mercantiles, supone la posibilidad de que los funcionarios de estos organismos puedan pasar a desarrollar sus actividades en estas empresas, sin que ello suponga que puedan compatibilizarla efectivamente con su actividad en el organismo.

Dicha excedencia, asimismo, tiene carácter temporal, por un plazo máximo de cuatro años, de forma que al término de dicho plazo el funcionario deberá optar por seguir con su actividad en la sociedad o retornar a su puesto en la función pública.

La **Ley Orgánica 4/2007**, en su Disposición Adicional 24ª, introduce en el ámbito universitario un nuevo régimen de creación de empresas de base tecnológica, con el objeto de permitir la participación en ellas del profesorado funcionario universitario al órgano de administración de la empresa de base tecnológica; y la participación en su capital social en un porcentaje superior al 10%.

Este régimen será aplicable para la participación en empresas:

- Que sean creadas a partir de patentes o de resultados generados por proyectos de investigación realizados en la Universidad.
- Que sean promovidas por la Universidad, con aprobación para su constitución del Consejo de Gobierno de la Universidad, previo informe del Consejo Social.
- Que cuenten con una participación en el capital (ya sea de forma directa o a través de una entidad vinculada).

- Que se establezca una contraprestación adecuada a favor de la Universidad, con ocasión de la aprobación de la creación de la empresa y la cesión de los derechos sobre la tecnología de origen universitario.

La aplicación de este régimen está limitada a profesores y profesoras funcionarios de los cuerpos docentes universitarios, por lo que en principio no podrá extenderse al resto del personal docente e investigador al servicio de la Universidad.

Tanto el profesorado funcionario universitario como el contratado con vinculación permanente pueden solicitar una excedencia temporal, por un período de hasta cinco años, para incorporarse a una empresa de base tecnológica, siempre que ésta sea creada o desarrollada a partir de patentes o de resultados de la investigación.





## Formas de participación del profesorado

**1. Mediante la incorporación plena a la empresa.** A través de solicitud de excedencia hasta un máximo de 5 años.

**2. Mediante el cambio de dedicación.** A través de solicitud de compatibilidad para ejercer una actividad a tiempo parcial. El profesor puede realizar contratos del art. 83, percibir sexenios, etc., manteniendo la relación docente e investigadora. Solicitar su reingreso según art. 9 del Real Decreto 898/1985.

**3. Mediante la participación como accionista.** Ley 4/2007.

**4. Mediante designación de su Universidad.** Cuando ésta participe en el

capital social pero siempre sin retribución - excepto dietas e indemnizaciones según art. 8 de la Ley de Incompatibilidades.

**5. Mediante la exención de docencia.** Recogida en el artículo 9.7 del Real Decreto 898/1985, de 30 de abril, sobre régimen del profesorado universitario. Los departamentos asumen las obligaciones docentes de sus profesores por un tiempo máximo de un año, mediante sustituciones sin incremento del profesorado o incrementando la dedicación lectiva de otros profesores hasta un máximo de tres horas semanales.

**6. Mediante la concesión de permisos o licencias.** El art. 8 del R.D. 898/1985, las Universidades puedan conceder licencias "por estudios" para actividades de investigación vinculadas a una Universidad.

## Cómo participar...

### 1. Como accionista.

Minoritario (< 10% de las acciones) o mayoritario; permitida para la "administración del patrimonio personal o familiar" (art. 19.a) y prohibidas actividades para el sector público (excepto si se cumple la Disposición adicional 24 de la LOU).

### 2. Como gerente, administrador, presidente o empleado.

Según art. 16 de la Ley de Incompatibilidades, está prohibido para profesores a tiempo completo. Única posibilidad es dedicación parcial y concesión de compatibilidad, o bien la excedencia temporal.

### 3. Mediante contrato de investigación como asesor científico. Art. 41.2.g LOU.

### 4. Como representante de la universidad. Representantes sin retribución según art. 8 Ley Incompat.



## Procedimiento de creación de spin-off con aportación universitaria

a) Propuesta de aprobación de creación de la empresa. Será sometida al Consejo de Gobierno, con su correspondiente propuesta económica, participación social y sus Estatutos sociales.

b) Aprobación por el Consejo Social de la persona jurídica, así como de la dotación o aportación al capital social o cualquier otra aportación. Estas aportaciones estarán sometidas a las normas que a tal fin pueda establecer la Comunidad Autónoma. Procede, así mismo, la designación de los representantes de la Universidad en los órganos de la empresa y la designación del órgano que realizará las gestiones para la constitución de la sociedad. Al mismo tiempo el Consejo Social deberá emitir el informe favorable para la creación de la empresa a que hace referencia la disposición adicional 24 de la LOU -en su modificación del año 2007-.

c) En el caso de participación de profesores de cuerpos docentes universitarios en el accionariado en más del diez por ciento del capital y siempre que la empresa se cree a partir de patentes o de resultados de proyectos de investigación universitarios, deberá existir nuevo acuerdo explícito del Consejo de Gobierno, en el que se autorice esta participación y se certifique la naturaleza de base tecnológica de la empresa y las contraprestaciones adecuadas a favor de la universidad.

d) Constitución de la empresa en escritura pública (y su registro en el Registro Mercantil). Así mismo, debe cumplir requisitos de la creación de empresas tanto laborales y fiscales (IAE, alta como centro de trabajo, CIF ...), Procede también la aceptación de los cargos de administración, que también deberán ser elevados a escritura pública y registrados en el Registro Mercantil.

e) En el caso de que la Universidad tenga participación mayoritaria, la empresa queda sometida a la obligación de rendir cuentas en los mismos plazos y procedimientos que las propias Universidades.

## Pactos de uso

Las Universidades pueden plantearse también pactos de enajenación/uso de la tecnología universitaria estableciendo las cláusulas que estimen conveniente para facilitar esa transmisión. La base jurídica para este pacto o negocio jurídico se encuentra en el artículo 111 de la Ley 33/2003, de 3 de noviembre, del Patrimonio de las AAPP, al fijar la libertad de pactos sobre bienes y derechos patrimoniales. Asimismo, se pueden establecer pactos que garanticen el uso de la tecnología universitaria para los fines para los que fue creada la empresa, para asegurar el fin social de la investigación (pactos de retrocesión...).

La competencia sobre administración y disposición de todo tipo de bienes y derechos patrimoniales corresponde al Consejo Social de acuerdo a las normas que al respecto apruebe la Comunidad Autónoma. En este sentido la Ley 12/2002, de 18 de diciembre, de los Consejos Sociales de las Universidades públicas de Madrid reconoce como competencia de este órgano la aprobación de los actos de disposición de sus bienes "que sean calificados por el Consejo Social de

extraordinario valor" (art. 3.f). Para estos efectos sería interesante que una norma regulase los supuestos de gestión y disposición de derechos derivados de la investigación, bien mediante la concreción de qué se entiende por "extraordinario valor" y los supuestos en los que se autoriza al Rector para ejercer la disposición o explotación de los mismos, dando cuenta posterior al Consejo Social.

## Aportación de intangibles

Además de las anteriores aportaciones tangibles, existen otras intangibles, tales como la posibilidad que tiene la Universidad de formar equipos multidisciplinarios al servicio de una idea o de un producto. En efecto, en el caso de existir una idea que requiera de la presencia de especialistas en varios campos de la Ciencia, la Universidad puede ser perfecto aglutinador de esfuerzos de cara a un resultado que exija la suma de conocimientos complejos. emprendedor. Un buen plan sin un buen equipo al frente no llegará muy lejos. Una forma de demostrar la capacidad de llevar adelante un proyecto es siendo realista y objetivo, o en otras palabras: profesional.



# Fomento del Espíritu Emprendedor

